

EMPEZANDO POR CASA

El Liderazgo Femenino
en las Entidades de Microfinanzas
en América Latina y el Caribe



Elisabeth Burgess
EA Consultants

Mariana Martínez
Andares

Barbara Magnoni
EA Consultants

Ignacio E. Carballo
Andares

Anna Hainze
EA Consultants

GIF | GOBERNANZA
E INCLUSIÓN FINANCIERA


Andares
Mujeres para las Microfinanzas

CALMEADOW
INVESTING IN PEOPLE


Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID



El Fondo Multilateral de Inversiones es el laboratorio de innovación para el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. Realiza experimentos de alto riesgo para probar nuevos modelos para atraer e inspirar al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe. El FOMIN atiende la pobreza y la vulnerabilidad centrándose en las empresas emergentes y los pequeños productores agrícolas que tienen la capacidad de crecer y crear oportunidades económicas.



Copyright © 2016 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>)

y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

1300 New York Avenue,
N.W., Washington, D.C. 20577

www.fomin.org

mifcontact@iadb.org

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN	7
2. EL ANÁLISIS CUANTITATIVO	12
a. Muestra	13
b. Resultados Descriptivos	15
3. EL ANÁLISIS CUALITATIVO	23
a. ¿Por qué no hay muchas mujeres en puestos de liderazgo en las IMF? 18	24
b. Rompiendo Barreras: Tipologías de trayectorias de liderazgo	34
c. Progresividad en inclusión de género en IMF	38
4. ESTUDIO DE CASO	43
5. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	58
I. ANEXO- ESTADÍSTICAS	61
II. ANEXO- LA METODOLOGÍA	71
III. ANEXO- LISTADO IMFS	
QUE CONTESTARON LA ENCUESTA	84

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos 15 años, el sector de las microfinanzas y las instituciones de microfinanzas (IMF) que lo componen en América Latina y el Caribe (ALC), han pasado por un proceso de maduración progresiva, el cual ha llevado consigo una tendencia hacia la transformación de las ONG y pequeñas entidades financieras hacia modelos más sostenibles, escalables y con un mayor nivel de regulación. Para enfrentar los retos de la enorme demanda de servicios financieros del segmento de bajos ingresos, se han adoptado estrategias, metodologías y prácticas relativamente estandarizadas, muchas de ellas ampliamente utilizadas en la banca. Los nuevos retos de las microfinanzas, sin embargo requieren nuevas ideas y colaboraciones, y es importante que las entidades enfrenten su futuro tomando en cuenta la importancia que tendrá la diferenciación de sus productos y servicios. Antes de diferenciarse hacia fuera, las IMF tendrán que empezar “por la casa”, apostando, entre otras cosas, por incrementar la heterogeneidad de su liderazgo e incorporando, nuevas perspectivas e ideas al negocio tradicional de las microfinanzas.

La diversidad de género lleva consigo beneficios importantes para los negocios. Estudios internacionales resaltan que esta **diversidad de perspectivas** permite cuestionar estrategias aceptadas por el liderazgo actual, creando un balance entre puntos de vista diferentes, que es lo que le da valor a las organizaciones. Esto es crítico en sectores que enfrentan retos y cambios como el de las microfinanzas.

Asimismo, los **beneficios económicos** han sido documentados en varios estudios. “Women Matters”¹ demuestra que la diversidad de género en el liderazgo de las empresas está relacionada con una probabilidad un 15% mayor de ser rentable, por ejemplo. En el sector de las microfinanzas, la **igualdad de oportunidades y la responsabilidad social** tienen resonancia especial, ya que trasmite el mensaje de que la institución apuesta por su personal, por las mujeres en general y por sus clientas mujeres en particular. Esto puede aportar a la **reputación institucional** de una entidad, lo cual es importante para poder obtener tanto el apoyo de inversionistas como también el de entidades políticas locales. En parte, esta estrategia está fuertemente ligada a una estrategia de **fortalecimiento de las capacidades del personal** de una institución. Al abrir oportunidades para la mujer, se abren mayores opciones de candidaturas calificadas y se fortalece la **retención de empleados**. Los empleados de una organización —tanto mujeres como hombres— prefieren trabajar en instituciones con políticas de diversidad proactivas y justas con todos los trabajadores (World Economic Forum (WEF), 2012). Al premiar al personal interno y comprometido, se podrá, asimismo, **fortalecer la cultura institucional** en una entidad de microfinanzas, y asegurar que este personal actúe y se desenvuelva de acuerdo a los valores y principios de la institución.

¹ “Women Matter: A Latin American Perspective. Unlocking Women’s Potential to Enhance Corporate Performance.” McKinsey & Company, October 2014.

Pese a que históricamente la industria de las microfinanzas, ha contado con muchas fundadoras mujeres y ha tenido un enfoque tradicional en la clientela femenina, las mujeres se han quedado atrás de los hombres en el liderazgo de las IMF de la región. Este estudio, financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con una contribución de la Fundación Calmeadow, recopila datos de 136 instituciones, incluyendo las 85 de las **100 MEJORES** entidades de microfinanzas en ALC, destaca que las mujeres están mucho menos representadas que los hombres en el liderazgo.

Actualmente las mujeres representan el 53% de las planillas laborales de las IMF en ALC. Sin embargo, en promedio solo ocupan el 31% de los puestos de influencia en las juntas directivas y apenas un 18% de las presidencias de estos directorios. En las gerencias de las IMF, las mujeres representan solo el 28% de las altas gerencias y el 18% de las gerencias generales.

Estas cifras muestran una mayor participación de la mujer que en otros sectores en los mismos países. En general, en América Latina, las mujeres representan solo el 6,3% de los directorios y 2% como consejeras delegadas, mientras que a nivel global, las mujeres conforman el 12,7% de los puestos en los directorios y 3,9% de los CEOs (Credit Suisse, 2014). Pero es importante resaltar que no se pueden comparar las entidades microfinancieras directamente con las empresas del sector financiero tradicional o entidades con participación pública que han sido analizadas en estudios anteriores (MSCI, 2014, Credit Suisse, 2014) ya que las IMF suelen ser mucho más pequeñas en términos de capital. Se debe tomar en cuenta adicionalmente que el sector microfinanciero



en la región fue formado en su inicio en gran parte por la labor de mujeres “Fundadoras”, algunas de las cuales continúan en sus puestos de liderazgo en gerencias generales y directorios de IMF. Esto explica quizás la mayor participación de la mujer en el liderazgo de las IMF, pero también presenta alguna incertidumbre sobre este liderazgo hacia el futuro. Cuando las líderes “Fundadoras” y “Gerentes Transformadas” —aquellas mujeres que lograron destacarse y crecer durante la transformación de su institución— que identificamos en el estudio se vayan retirando, y con la creciente tendencia hacia la transformación de estas entidades hacia entidades financieras reguladas, es posible que sean reemplazadas por hombres, quienes actualmente lideran la mayoría de las entidades transformadas y reguladas del sector.

Este estudio revela que existen factores de discriminación explícita e implícita que no son coherentes con una diversidad sana de liderazgo. Al analizar la variedad de situaciones y comportamientos que explican el bajo nivel de participación en el liderazgo de las IMF en ALC, se identifican barreras tanto internas como externas para la mujer que limitan su crecimiento en el liderazgo de sus instituciones. Se clasifican estas barreras en cuatro categorías principales que surgieron de las entrevistas y los grupos focales: las barreras internas son las que se pueden caracterizar como “no puedo” y “no quiero”, mientras las externas consisten en un “no puedes” o “no quieres”. Las barreras de índole “no puedes” surgen con más frecuencia que las otras, resaltando que existe todavía una discriminación tanto explícita como implícita en algunas IMF. Esta discriminación puede co-existir con una cultura institucional de responsabilidad social, ya que representa la expresión de sesgos inconscientes que reflejan el contexto social de su país. Estas barreras son seguidas por las de “no puedo”, las cuales tienen una fuerte relación con el nivel de empoderamiento y autoconfianza de la mujer, pero también con factores prácticos como los menores salarios o complicaciones económicas que no permiten capacitaciones, y apoyo con el cuidado del hogar. Las barreras de “no quiero” y “no quieres” no salieron con la misma frecuencia en el estudio.

El análisis de las entrevistas y grupos focales realizados, junto a la información institucional de las IMF en las cuales trabajan las participantes del estudio, permitió elaborar una **Línea de Progresividad en Inclusión de Género** de las IMF. Esta línea representa el grado de apoyo que las IMF brindan a las mujeres, e incluso a los hombres, para desarrollar su capacidad de liderazgo de manera inclusiva, y en este sentido sirve como una herramienta de diagnóstico para las IMF. La ubicación de cada institución en esta línea puede ayudar a la institución en la identificación de espacios de mejora y trabajo para obtener una mayor inclusión.

Si bien las razones para la exclusión de la mujer en el liderazgo son varias, este estudio sugiere que estas barreras se pueden superar cuando existe una **convicción interna** institucional para apoyar a la mujer y al personal para desarrollarse profesionalmente y fomentar el liderazgo al interior de las instituciones. Esto implica no solamente tener **políticas adecuadas** sino también **programas que fomenten tanto el ascenso interno** como el reclutamiento, y la contratación externa de la mujer con **planes de desarrollo profesional; capacitaciones que reconocen las necesidades particulares** de las mujeres profesionales, tanto en contenido como en formato, y **comportamientos laborales inclusivos y solidarios**. Estas políticas se podrían acompañar con iniciativas de donantes y otros actores del sector que **incentiven las redes profesionales**, intercambios y oportunidades de aprendizaje para crear espacios compartidos y seguros que permitan intercambiar desafíos, aprender nuevas capacidades y fortalecer la autoconfianza.

1



“Si nuestra finalidad es apoyar a las pequeñas y medianas empresarias, hay que empezar por casa, porque sería una contradicción apoyar a las jefas trabajadoras mujeres y no tener también personal femenino... creo que hay que ir de la teoría a la práctica y se empieza desde la casa.”

**INGRID
MOGROVEJO**
Presidenta del
Directorio de ESPOIR
Ecuador

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 15 años, el sector de las microfinanzas, y las instituciones de microfinanzas (IMF) que lo componen en América Latina y el Caribe (ALC), han pasado por un proceso de maduración progresiva, el cual ha llevado consigo una tendencia a la transformación de las ONG y pequeñas entidades financieras hacia modelos más sostenibles, escalables y con un mayor nivel de regulación. Para enfrentar los retos de la enorme demanda para los servicios financieros del segmento de bajos ingresos, se han adoptado estrategias, metodologías y prácticas relativamente estandarizadas, algunas incorporadas del sector financiero tradicional. Hoy, el sector de las microfinanzas enfrenta nuevos retos. La competencia domina las preocupaciones de los actores, en parte porque existe un cierto nivel de saturación en muchos mercados. Asimismo, los préstamos a las clientes tradicionales de las microfinanzas (las mujeres de menores ingresos) están teniendo un rol más reducido en las carteras de algunas IMF. En Colombia y Perú, por ejemplo, el porcentaje de clientes femeninos en las carteras de las IMF reportando al Mix Market cayó de un 70% en 2006 a casi un 50% en 2014. En paralelo, los montos promedios de préstamos están subiendo, reflejando una mayor participación de hombres, asalariados y agricultores en el sector. Las entidades de microfinanzas compiten cada vez más con los bancos para estos segmentos. Si en el pasado la supervivencia de una IMF dependía de la adopción de buenas prácticas, hoy dependerá de su capacidad para encontrar su potencialidad y lograr distinguirse de las demás.

En esta coyuntura de alta competencia en el sector de microfinanzas, muchas entidades han reconocido que será esencial en los próximos años buscar estrategias de diferenciación para tener una oferta de valor diferenciada hacia el cliente. Esta diferenciación hacia el cliente, entre otros factores, contribuirá a una rentabilidad sana de las instituciones del sector, permitiendo su sostenibilidad en el tiempo a través de la innovación y el cambio.

Pero, antes de diferenciarse hacia fuera, las IMF tendrán que “empezar por la casa”, apostando, entre otras cosas, por incrementar la heterogeneidad de su liderazgo con fin de incorporar nuevas perspectivas e ideas al negocio tradicional de las microfinanzas. Esto implica, específicamente, buscar mayor diversidad de género en su liderazgo. La literatura sugiere que las instituciones más diversas en términos de su número de líderes hombres y mujeres, en cualquier sector, tienen mejor desempeño (ver **cuadro: ¿Por qué incluir a una mujer en el liderazgo de una IMF? en la página 11**). Diversos estudios globales muestran la existencia de una correlación positiva entre el desempeño financiero, las prácticas de innovación de las corporaciones, y la diversidad de género existente en sus directorios y en posiciones de alta gerencia². A pesar del beneficio bien fundamentado de la diversidad de género, la mayoría de las IMF de América Latina y el Caribe no disfrutaban de suficiente diversidad de género en su liderazgo.

² Øystein et al., 2014; Bernardi et al., 2002; Wright et al., 1995; Richard, 2000; Dwyer et al, 2003.

El presente estudio revela los resultados de una encuesta que abarca 136 IMF de la región, en donde se encontró que solamente el 28% de los gerentes generales (CEO) y el 18% de los presidentes de directorio de las IMF son mujeres. Además, las mujeres solo ocupan el 31% de los puestos de director en las juntas directivas y el 39% de los integrantes de las altas gerencias.³

A continuación, este estudio presenta mayor detalle sobre esta situación:

Estas cifras muestran una mayor participación de la mujer que en otros sectores en los mismos países. En general, en América Latina, las mujeres representan solo el 6,3% de los directorios y 2% como consejeras delegadas.⁴ Pero es importante resaltar que las entidades microfinancieras son de menor tamaño y capitalización que las empresas del sector financiero tradicional o entidades con participación pública que han sido analizadas en estudios anteriores⁵ por lo cual es difícil hacer comparaciones directas. Asimismo, las raíces históricas de las microfinanzas en ALC incluyen a muchas mujeres que fundaron IMF, un gran número de las cuales sigue en sus puestos de liderazgo, por lo que se esperaría una mayor participación de líderes mujeres en las IMFs hoy día. Además, el enfoque tradicional del sector en la clientela mujer podría sugerir la existencia de más mujeres en puestos de liderazgo en las IMF de la región. Pero, en términos numéricos, las mujeres se han quedado atrás de los hombres en el sector.

³ Por gerente general se refiere a la posición gerencial de mayor rango, que en algunas instituciones se llama presidente ejecutivo o recibe otra denominación, por lo cual usamos también las siglas "CEO", en inglés, para dar mayor claridad a lo que se refiere. Algunas IMF tienen gerencias generales mancomunadas, compuestas por más de una persona, las cuales evaluamos por separado en anexo. El presidente de directorio es el puesto de mayor rango del órgano de gobernanza corporativa de la institución, el cual también se denomina como "junta directiva", entre otros nombres. Los directores son quienes conforman el directorio o la junta directiva, incluyendo aquellos que son suplentes o temporales. Los integrantes de la alta gerencia son aquellos empleados que ocupan puestos considerados por la misma institución como las "altas gerencias", que reportan directamente al gerente general. Para más información, ver el cuestionario utilizado en la encuesta en el **Anexo 3**.

⁴ Credit Suisse, 2014. Este estudio abarca 3000 empresas a nivel mundial. Reporta que, a nivel global, las mujeres conforman el 12,7% de los puestos en los directorios y 3,9% de los CEOs. En el sector financiero, a nivel mundial el 14,8% de los directores y el 7,5% de los CEO son mujeres. El estudio no presenta un desglose por región y sector, y por lo tanto no es posible informar el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo en el sector financiero en América Latina.

⁵ MSCI, 2014, Credit Suisse, 2014.

A nivel empresarial, en América Latina, las mujeres representan solo el

6,3%

de los directorios y

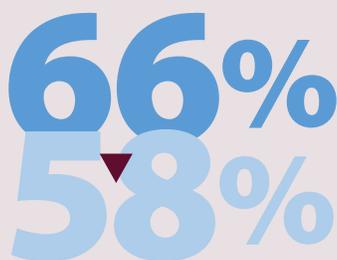
2%

como consejeras delegadas⁴

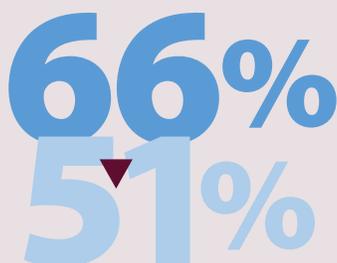
El presente estudio ofrece una radiografía de esta situación de género y liderazgo en las IMF en ALC. Dado que los estudios anteriores sobre este tema en el sector de microfinanzas en la región son escasos y previos al 2009, este estudio ofrece una línea de base sobre la cual se podrá monitorear el progreso hacia una mayor (o menor) diversidad de género en el futuro. Con los datos recopilados en este estudio, también se podrá construir una base de datos longitudinales en el futuro, para analizar las causas y consecuencias de la diversidad de género, algo que previamente no fue posible por la falta de datos disponibles.

A nivel mundial, hubo una caída en mujeres en posiciones de

PRESIDENTE EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS



CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN ⁷



Uno de los estudios⁶ más tempranos sobre el tema, realizado por Øystein Strøm y D'Espallier con instituciones microfinancieras (IMF) a nivel mundial, pero con información de 1998-2008, encontró que solo el 31% de las 99 IMF estudiadas en ALC tenía un gerente general (CEO) mujer (cifra similar al 28% en nuestra encuesta). Los autores de ese estudio descubrieron que el liderazgo femenino se asociaba estadísticamente con un enfoque en mujeres como clientas. Además, encontraron que las IMF lideradas por una gerente general mujer tenían en promedio, un retorno sobre capital más alto y mayor autosuficiencia operativa y financiera, que las IMF sin una mujer en ese puesto. Pero, también resaltó que el liderazgo femenino era más probable en las IMF que eran ONG y cooperativas, que en las que eran propiedad de accionistas. Estos últimos hallazgos generan inquietud, dado que la tendencia de la región en la última década ha sido la comercialización de las IMF de ONG para convertirse en organizaciones financieras reguladas. Similarmente, la encuesta del presente estudio reveló una correlación entre la comercialización y el género masculino de los líderes, así como también nuestras entrevistas cualitativas y grupos focales con líderes de IMF revelaron una tendencia a reclutar a gerentes y directores de la banca tradicional, en donde la gran mayoría son hombres.

De forma similar, un estudio⁷ de la red de instituciones financieras de Women's World Banking a nivel mundial reveló que hubo una caída en mujeres en posiciones de Presidente en las juntas directivas (de 66 a 58%) y en cargos de alta dirección (de 66 a 51%) del 2003 al 2007. El mismo estudio, que también entrevistó a 54 líderes y gerentes de las IMF que pertenecen a la red de Women's World Banking, encontró que la comercialización de las IMF incrementa la proporción de hombres en el liderazgo de las mismas y que los horarios largos, viajes constantes y el ambiente laboral "masculino" no son propicios para el avance de las mujeres en el sector.

A pesar de identificar algunas problemáticas, estos escasos estudios previos no revelan las razones de estas tendencias. Por lo tanto, **el presente estudio busca contestar "por qué" no existe la diversidad de género que uno esperaría en el sector.** ¿Es simplemente el hecho que no haya mujeres con la experiencia necesaria y el tiempo disponible para liderar estas instituciones? o ¿existe algo más detrás de la inequidad observada en ellas?

6 Øystein Strøm, Reidar, Bert D'Espallier, and Roy Mersland. "Female Leadership, Performance, and Governance in Microfinance Institutions." *Journal of Banking & Finance* 42 (January 17, 2014): 60-75.

7 Lynch, Elizabeth. "Transformación Del Panorama de Liderazgo En Las Microfinanzas: Manteniendo El Enfoque En La Mujer." Women's World Banking, Sin fecha.

¿Por qué incluir a la mujer en el liderazgo de una IMF?

Al incorporar más mujeres en puestos de liderazgo, las IMF podrían aprovechar al máximo el talento femenino y los beneficios de la diversidad de género. Este estudio remarca las siguientes razones por las que las IMF deberían apostar por las mujeres:

Diversidad de perspectivas



El mejor gobierno corporativo se consigue con un directorio que incluye heterogeneidad de perspectivas e ideas (Fondas y Sassalos, 2000). Si bien grupos más homogéneos pueden asociarse con la toma más rápida de decisiones, estos suelen ser menos innovadores (Huse y Solberg, 2006). Esta heterogeneidad de perspectivas permite cuestionar estrategias aceptadas por el liderazgo actual, creando un balance entre puntos de vista diferentes, que es lo que le da valor a las organizaciones.

Beneficios económicos



Diversos estudios mundiales sustentan que la diversidad de género en el liderazgo de las empresas está relacionada con mayor rentabilidad, entre otros beneficios económicos. En América Latina, un estudio encontró que las empresas con al menos una mujer en su alta gerencia tuvieron un retorno sobre capital que era 44% más alto que en empresas sin mujeres en esos puestos (McKinsey, 2014). En el sector de microfinanzas, la diversidad de género está relacionada con mejor rendimiento en varios indicadores financieros (Øystein, 2014).

Igualdad de oportunidades y responsabilidad social



La incorporación de la diversidad es un tema ético y de responsabilidad social, que distingue a las IMF con una misión internalizada. Transmite el mensaje que la institución apuesta por su personal, por la mujer e incluso sus clientas mujeres. Al incorporar la diversidad de opiniones dentro de una institución, es posible entender a los clientes de una manera más integral (Johnson, L., & Learned, A., 2004).

Apertura a mayores opciones de candidaturas calificadas



Las instituciones que logran incorporar el talento femenino en todos sus ámbitos, al igual que el masculino, acceden al talento total existente en el mercado y tienen la posibilidad de elegir los mejores candidatos para su institución. En América Latina y el Caribe, las mujeres ya constituyen alrededor de la mitad de la fuerza laboral y en todos los países, excepto Bolivia, el número de mujeres supera al número de hombres matriculados en la educación superior (OIT, 2015).

Retención de empleados y excelencia en el liderazgo



Los empleados de una organización —tanto mujeres como hombres— prefieren trabajar en instituciones con políticas de diversidad proactivas y justas con todos los trabajadores (World Economic Forum (WEF), 2012). La implementación de esta práctica debe venir desde arriba en la organización, reflejando la excelencia y compromiso del liderazgo de la institución. La literatura muestra que las mujeres se destacan en comportamientos que mejoran directamente la retención de clientes como preocupación por el desarrollo profesional y la compatibilización de su vida profesional con la familiar, mejor manejo de las expectativas de los empleados, toma de decisiones en equipo, entre otras (Bear et al, McKinsey and Co, 2008).

Ascenso de personal comprometido a la cultura y las raíces de la institución



Incorporar mujeres en puestos de liderazgo significa ascender a personal que conoce los cimientos de las IMF y su cultura, y que actúa y se desenvuelve con esos mismos principios. Es un error “creer que las personas que tienen experiencia en microcrédito o que dirigieron [otra] IMF exitosa pueden replicar el éxito... ya que el negocio no solo depende de una correcta evaluación de riesgo... sino que demanda el desarrollo de la institucionalidad...” (Marulanda, 2010).

Mejora la reputación de la institución



La existencia de mujeres en posiciones de liderazgo en empresas está relacionada con las acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) y, por ende, de la reputación de la misma (Bernardi et al, 2006, Daily et al, 1999). Igualdad de oportunidades y responsabilidad social: La incorporación de la diversidad es un tema ético y de responsabilidad social, que distingue a las IMF con una misión internalizada. Transmite el mensaje que la institución apuesta por su personal, por la mujer e incluso sus clientas mujeres. Al incorporar la diversidad de opiniones dentro de una institución, es posible entender a los clientes de una manera más integral (Johnson, L., & Learned, A., 2004).

2

En este contexto, a través de una metodología de métodos mixtos, el presente estudio busca identificar las barreras para el avance de las mujeres en el liderazgo de las IMF y ofrecer recomendaciones para incorporar el tema de liderazgo en las discusiones de gobernanza corporativa.

El estudio combina un componente cuantitativo que incluye una encuesta entre 136 IMF de la región —incluyendo 85 de las IMF identificadas por el BID-FOMIN como las 100 MEJORES— con otro componente cualitativo que abarca entrevistas en profundidad con 21 líderes del sector en la región, además de 9 grupos focales que incluyeron 65 mujeres de mandos altos, medios y bajos en instituciones de Bolivia, Ecuador, México, Nicaragua y Perú. En total, se entrevistó a 86 mujeres y hombres en 11 países de la región. Este documento presenta los resultados encontrados. Comienza por el análisis cuantitativo (Sección 2.), seguido por el análisis cualitativo (Sección 3.), un estudio de caso en la región (Sección 4.) y, finalmente, presenta algunas recomendaciones surgidas del análisis (Sección 5.). En los anexos se encuentran el listado total de entidades entrevistadas, cuadros detallados del análisis cuantitativo y una descripción detallada de la metodología utilizada para el estudio.



EL ANÁLISIS CUANTITATIVO

a Muestra

Para evitar el sesgo de un llamado abierto a participar en el estudio, se envió una encuesta a una muestra de cien instituciones estudiadas en el informe **“Microfinanzas Américas: Las 100 MEJORES”**, llevado a cabo por el BID-FOMIN en el año 2014, con el objetivo de obtener un número importante de participantes de esta muestra relativamente aleatoria. Sin embargo, se determinó que sería oportuno invitar a todas las instituciones microfinancieras de la región, que desearan participar, a completar la encuesta, con la idea de separar los resultados entre las dos muestras, en el caso que la muestra más amplia fuera sesgada por autoselección.⁸

En esta línea, se obtuvo un total de **136 encuestas de 17 países de la región. De estas, 85 correspondieron a IMF de las 100 MEJORES** regional según el BID-FOMIN y **51 a otras instituciones**. Un primer dato a recalcar es que no se encontraron grandes diferencias en términos relativos al ampliar la muestra desde las **100 MEJORES** a la Muestra Total. Sin embargo, en los cruces estadísticos que se mostrarán a lo largo del estudio cuantitativo, la muestra más amplia permitió obtener una significancia estadística más poderosa en el análisis (para más información sobre la metodología del análisis cuantitativo, véase **Anexo II**).⁹

136 IMF
de la región

85 IMF

identificadas por el BID-FOMIN como las

100
MEJORES

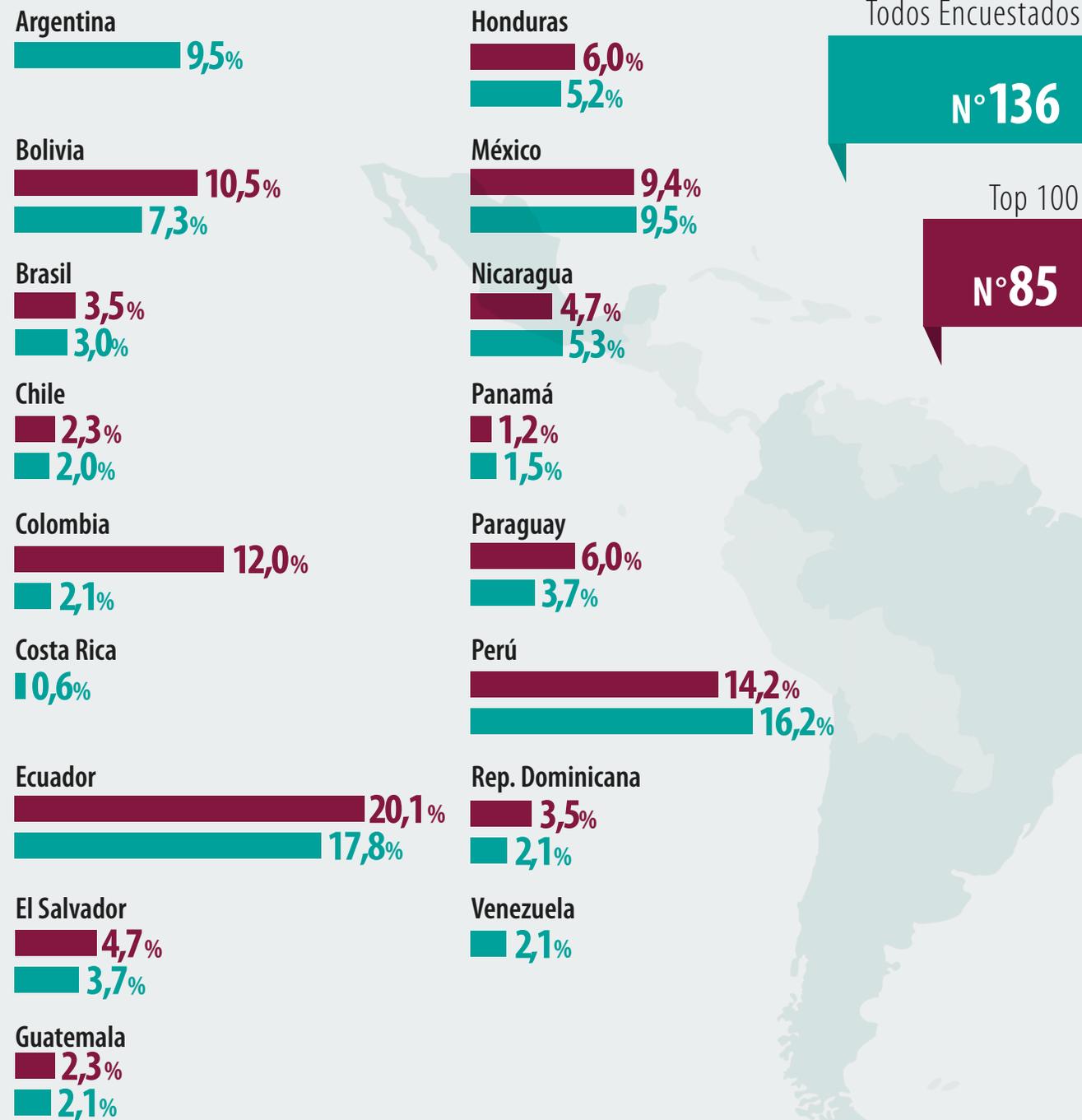
⁸ Las invitaciones se realizaron a través de varias fuentes, incluyendo la Red Andares, las entidades relacionadas a los fondos de inversión de Calmeadow y BIM, las entidades asociadas a redes nacionales como COPEME en Perú, Red Financiera Rural en Ecuador y a la Fundación BBVA, así como también contactos de EA Consultants y personales de las/los investigadoras (es). Se contactaron principalmente a través de correos electrónicos directos y anuncios en prensa escrita y redes sociales.

⁹ A su vez, se completaron distintas variables con un relevé de escritorio a fin de ampliar nuestro universo de 85 IMF MEJORES100 lo más cercano posible al total del universo relevado por el BID-FOMIN. Por lo tanto, dependiendo cuál sea la variable analizada, el estudio cuenta con una muestra mayor o menor a los 85 casos (o 136 para la Muestra Total) para los cuales obtuvimos referentes que completaran la encuesta. En cada caso, se denotará el símbolo “n” igual al número de observaciones para dicha variable.



GRÁFICO 1

Participantes en la Muestra
por País



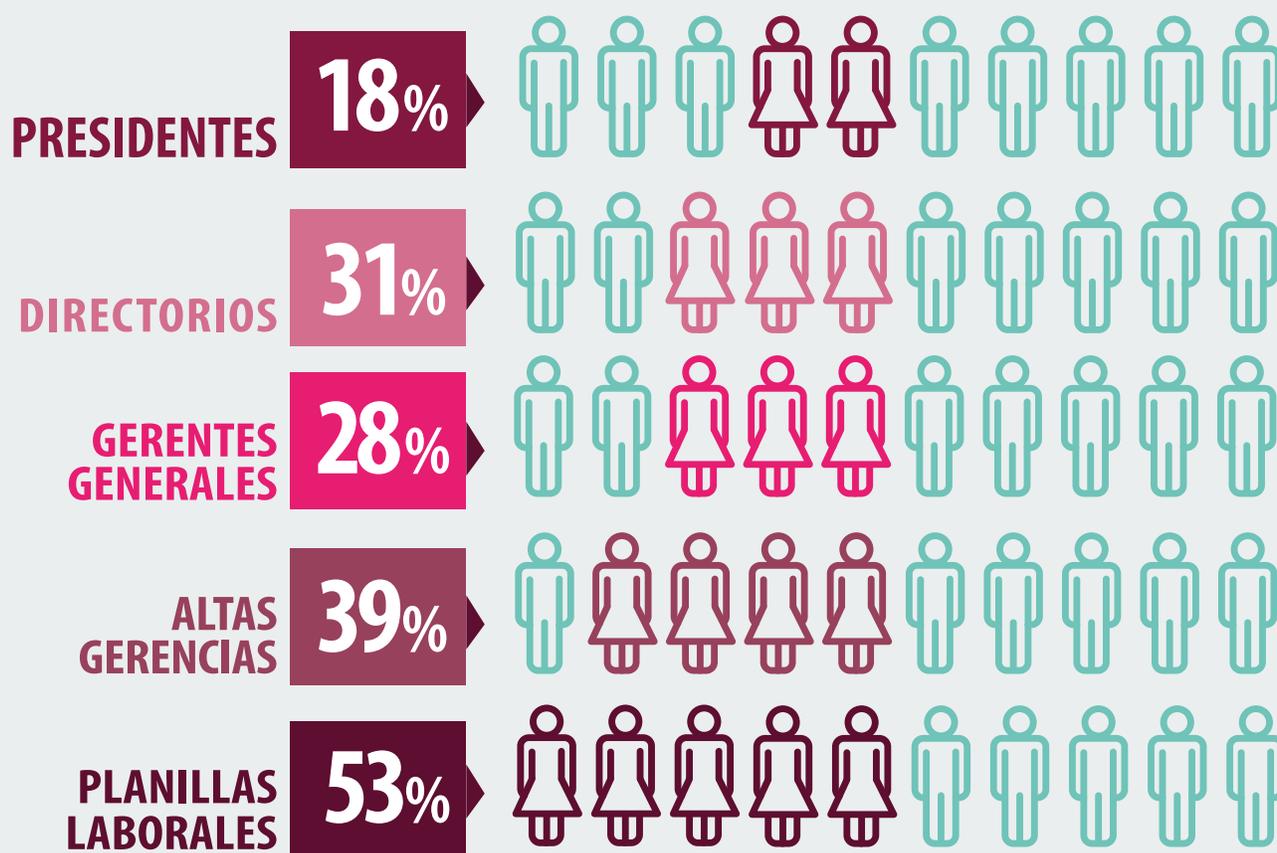
b Resultados Descriptivos

Tomando en cuenta las instituciones “100 MEJORES” en América Latina y el Caribe, las mujeres están mucho menos representadas que los hombres en el liderazgo de las IMF de la región. Hoy día, solo el 28% de los gerentes generales y el 18% de los presidentes de directorio son mujeres. Estos dos cargos se consideran clave, ya que entre ellos determinan las estrategias de una entidad financiera y su ejecución (ver caja en página siguiente). En promedio, las mujeres solo ocupan el 31% de los puestos de los directorios. Asimismo, ocupan el 39% de las altas gerencias, las cuales ejecutan las estrategias de las áreas clave de la institución. Sin embargo, esta “pirámide” se amplía en

su base cuando se analiza la planilla laboral general de las entidades, donde la mitad (53%) del personal es femenino. El análisis sugiere que, a pesar de la gran participación de las mujeres en las entidades de microfinanzas, sus ascensos y su liderazgo no lo están reflejando. El mismo patrón fue encontrado en el estudio de Oystein, con datos del 2008. La sección cuantitativa de este informe busca entender más a fondo cuales son los factores que podrían influir en el liderazgo de la mujer en las IMF. Más adelante, en la sección 3, nuestro análisis cualitativo revela algunas indicaciones del por qué la “pirámide” no se ha logrado invertir en muchos países.

GRÁFICO 2

Porcentaje de Mujeres y Hombres en Cargos Laborales y Gerenciales de las IMFs en ALC (100 MEJORES)



¿CÓMO ESTÁN ESTRUCTURADAS LAS IMF?

La composición del liderazgo y la planilla laboral de las IMF no es muy diferente a la de otras instituciones financieras e incluso no financieras. Su Directorio, o Junta Directiva toma decisiones estratégicas, bajo las recomendaciones de su Gerente General, la cual se encarga de la ejecución de estas estrategias. Es por esta razón que este estudio ha encuestado a IMF sobre la participación de las mujeres en estos puestos de liderazgo, ya que son los de mayor influencia institucional. Abajo se ofrecen definiciones de cada cargo mencionado en el presente estudio.

Presidente de Directorio



Es el puesto de mayor rango en el órgano de gobernanza corporativa de la institución, el cual también se denomina la “junta directiva”, entre otros nombres. Puede influir en la cultura, estrategia y políticas de la organización mediante su supervisión de la gerencia general, y vigila por la aplicación correcta de las políticas de la institución pero normalmente no está activo en el día a día de las operaciones.

Altas gerencias



Son aquellos gerentes que reportan directamente al gerente general. Generalmente incluye a los gerentes de las áreas funcionales Financiero, Riesgos, Comercial y Operaciones, y dependiendo del organigrama también puede incluir otras áreas como RRHH, Legal, etc.

Directores



Conforman el órgano de gobernanza de la institución y por sus votos sobre las políticas y estrategias de la institución y, pocas veces, su involucramiento en el día a día.

Mandos medios



Los gerentes de los mandos medios incluyen los que trabajan en la Casa Matriz de una IMF, reportando a las altas gerencias, y por lo general, todos los gerentes de sucursales fuera de la Casa Matriz. Son responsables por la contratación del grueso de la planilla laboral de la institución en los mandos bajos de la institución.

Gerente General



Es la posición gerencial de mayor rango, la cual en algunas instituciones se llama Presidente Ejecutivo o tiene alguna otra denominación, por lo cual usamos también las siglas “CEO” en inglés para dar mayor claridad a lo que se refiere. Algunas IMF tienen gerencias generales mancomunadas, compuestas por más de una persona. Es responsable por la ejecución de la estrategia institucional y la contratación y supervisión de las altas gerencias.

Mandos bajos



Representan el grueso de la planilla laboral de la institución. Incluyen el personal de apoyo administrativo, analistas, oficiales de crédito, cajeros, etc.

Cabe señalar que los resultados promedio encubren algunas importantes distinciones por país. El Gráfico 3 a continuación muestra que esta distribución varía por países, con dos casos extremos como lo son Colombia, donde el porcentaje de mujeres en las gerencias altas y generales es levemente mayor al de los hombres, con un 55% de mujeres Gerentes Generales y 51% en altas gerencias, mientras en Bolivia, por ejemplo, éstas representan solo el 10% y 21%, respectivamente. Esto refleja, de alguna manera, las tendencias del liderazgo de las mujeres existentes en los países, donde por ejemplo, Colombia tiene una mayor diversidad de género que el resto de la región (McKinsey 2014).

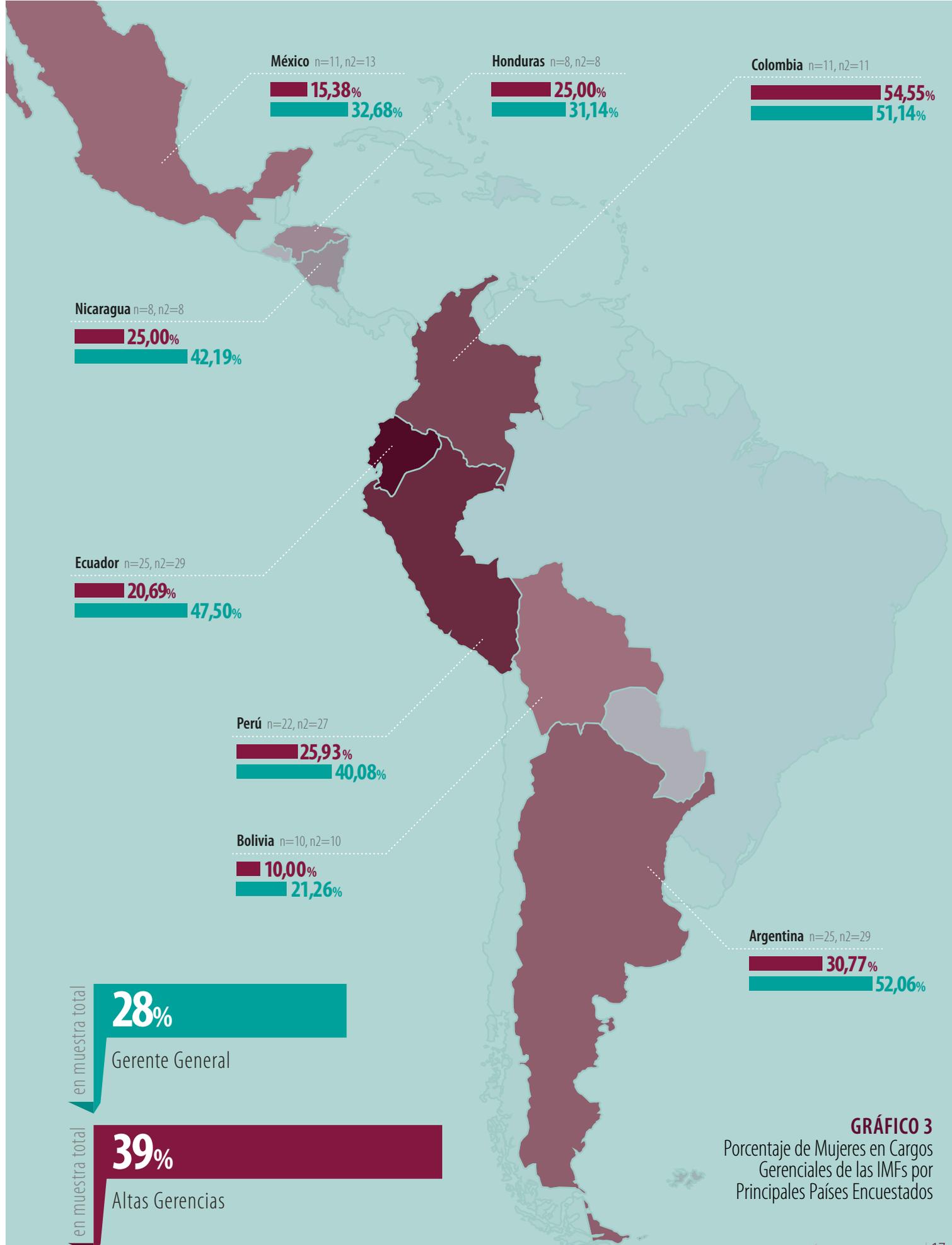


GRÁFICO 3
 Porcentaje de Mujeres en Cargos Gerenciales de las IMFs por Principales Países Encuestados

La tabla abajo resalta los principales resultados descriptivos para las principales variables de género en la encuesta para las muestras **100 MEJORES** (n) y Muestra Total (n2).

CUADRO 1 Variables de Género

Variable de género ¹	MUESTRA TOP 100	MUESTRA TOTAL
Mujeres en el Directorio (N=88, N2=110)	30,50 %	33,71 %
Presidente Femenino (n=92, n2=143)	18,48 %	22,38 %
Gerente General Femenino ² (n=87, n2=137)	27,59 %	27,74 %
Mujeres en alta gerencia (n=87, n2=109)	38,50 %	41,82 %
Porcentaje de mujeres en plantilla laboral (n=87, n2=134)	52,73 %	54,00 %
Porcentaje de prestatarios femeninos al cierre 2013 ³ (n=80)	59,13 %	
Porcentaje de prestatarios femeninos al cierre 2014 ⁴ (n=34)	54,70 %	
Políticas de igualdad (n=83, n2=131)	61,45 %	58,02 %
Tienen cuota Explícita de mujeres en el Directorio (n=84, n2=133)	8,33 %	6,77 %
Misión con enfoque en la mujer (n=87, n2=136)	33,33 %	36,03 %

¹ Valor promedio en la muestra / ² No incluye Gerencias mancomunadas/co-gerencias en las cuales suman 10 y 11 casos para la muestra 100 MEJORES y Total, respectivamente. A su vez, el 60% es mixto y el 40% es solo masculino para los casos 100 MEJORES y, el 63% es mixto y el 46% es solo masculino para los casos de Muestra Total/³ Solo se cuenta con datos para la muestra 100 MEJORES.

Es interesante remarcar la baja proporción de IMF que cuentan con una cuota de género en el directorio (8,33% en las 100 MEJORES). Sin embargo, más de la mitad de las IMF tiene una política explícita sobre la igualdad de oportunidades de empleo, independientemente del género, etnia, etc. de la persona (61,45%). Por su parte, aquellas instituciones que tienen una misión de enfoque en clientes mujeres, donde el género es una parte explícita de la misión de la institución, representan un tercio en el caso de las 100 MEJORES.

LAS 5 HIPÓTESIS Y LOS RESULTADOS DE CRUCES



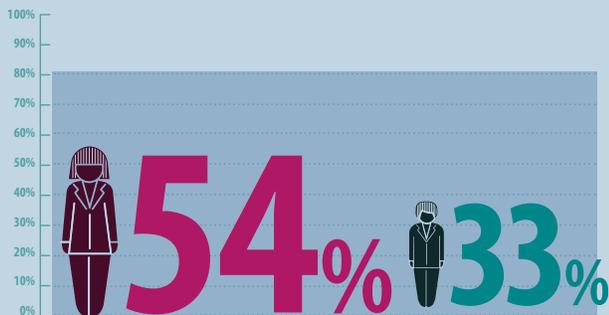
Los siguientes cuadros muestran los respectivos cruces estadísticos basados en unas cinco hipótesis generales establecidas al inicio del estudio (Ver **Anexo II** para la metodología). En base a los resultados, se evaluó si existía evidencia suficiente para aceptar o rechazar la hipótesis (marcado con el signo de  y  respectivamente, en el estudio). Los resultados indican en donde existen relaciones entre las variables, sin poder comprobar causalidad, ya que ésta es una primera encuesta y será necesario obtener datos longitudinales en el futuro para poder conjeturar causalidad. Por lo general, estos cruces resaltan que existe una relación, nuevamente sin poder comprobar causalidad, entre el tener mujeres en el alto liderazgo de una IMF (Gerencia General) y la participación de las mujeres en el liderazgo general (Alta Gerencia). Asimismo, existe evidencia para decir que las mujeres lideran entidades más pequeñas (en activos) y más probablemente no reguladas. Finalmente, no se apreció una fuerte relación entre el liderazgo de la mujer en una institución y el porcentaje de mujeres en la planilla laboral, ni como clientes de la institución. Los resultados sugieren también que las políticas de inclusión laboral en sí no afectan los resultados de la participación de la mujer en puestos de liderazgo, pero será necesario corroborar esto en algunos años cuando se pueda obtener datos longitudinales.

1 Participación en puestos de liderazgo



LAS ENTIDADES CUYO LIDERAZGO ESTÁ COMPUESTO DE MUJERES TIENEN UN MAYOR PORCENTAJE DE MUJERES EN LAS ALTAS GERENCIAS.

GRÁFICO 4 Relación entre género del CEO y Participación de la Mujer en la Alta Gerencia



Kunze y Miller (2014) encontraron que existe una relación positiva cuando hay mujeres líderes en el avance en la escalera corporativa de otras mujeres en sus empresas. Esta hipótesis busca revelar si en las IMF existe el mismo patrón. Efectivamente, las IMF con una gerente general mujer poseen, en promedio, un porcentaje mayor de mujeres en puestos de Alta Gerencia (54%) que aquellas IMF con un hombre a cargo de la Gerencia General (33%) en la muestra **100 MEJORES**¹⁰ (*Anexo 3.1*). Asimismo, hay un promedio de mujeres en Alta Gerencia del 42% para aquellas IMF **100 MEJORES** con una Presidenta del Directorio que es mujer, y de 38% cuando el Presidente es hombre (*Anexo 3.1*). Cabe aclarar que esta última relación solo se corrobora en la muestra total y con una significación del 10%. Esta cifra es

10 Existe evidencia estadísticamente significativa en las muestras para afirmar que las medias no son iguales. Como se observa en el gráfico, en la muestra total se recurrió a un T-Test de varianzas iguales producto que la prueba F no brindó evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula sobre la no igualdad de las varianzas poblacionales. Se remarca que se corrieron los T-Test opuestos en ambos casos llegando a datos similares.

aún más difícil de corroborar cuando se trata de una IMF con al menos una mujer en su directorio, al obtener solo 12 observaciones en la muestra sin ninguna mujer en su directorio. Sin embargo, las IMF con al menos una mujer en sus directorios tienen mayor proporción de mujeres en Altas Gerencias (39% vs. 36% en las **100 MEJORES** y 43% vs. 34% en la Muestra Total) (ver *Anexo 3.3*).

Cabe señalar que existe también una relación entre el liderazgo de mujeres y el porcentaje de mujeres en la planilla total (*Anexo 3.2*). En las IMF lideradas por un gerente general de género femenino, el 58% de los empleados es mujer, en comparación a un 51% en aquellas IMF con un gerente general masculino en la muestra **100 MEJORES**.¹¹ Asimismo, **hay una mayoría en el promedio de mujeres dentro de la planilla laboral de aquellas IMF con igual o más de la mitad de los puestos de Alta Gerencia ocupados por mujeres.** En la muestra **100 MEJORES**, esta relación es del 58% en comparación a un 50% en aquellas IMF con mayoría de hombres en Alta Gerencia. Al ampliar las observaciones a nuestra Muestra Total, el porcentaje promedio de mujeres dentro de la planilla laboral es del 49% para las IMF con mayoría masculina en puestos de Alta Gerencia y se incrementa en aquellas con mayoría femenina a un 60%.¹²

11 Un 64% de los empleados corresponde a mujeres en las IMF de la Muestra Total con una gerente general mujer, comparado con el 51% en el caso de un gerente general hombre. Hay evidencia estadística para afirmar la desigualdad en las medias poblacionales con una significación del 5% en la Muestra **100 MEJORES**, y con un 5% y 1% de significación al ampliar la muestra.

12 Hay evidencia estadística para afirmar la desigualdad en las medias poblacionales con una significación del 5% en la Muestra **100 MEJORES**, y con un 5% y 1% de significación al ampliar la muestra.

2 Características institucionales



LAS INSTITUCIONES REGULADAS Y CON MAYOR NIVEL DE ACTIVOS TIENEN UN MENOR PORCENTAJE DE MUJERES EN ALTA GERENCIA QUE LAS NO REGULADAS Y COOPERATIVAS.

Se planteó como hipótesis que las entidades reguladas, las cuales podrían requerir un mayor conocimiento del sector bancario, tenían un menor porcentaje de mujeres al timón, ya que el sector financiero tradicional en ALC cuenta con un mayor porcentaje de hombres líderes. Asimismo, las IMF reguladas, por sus requisitos de capitalización y la necesidad de diluir una mayor estructura de costos suelen ser más grandes en término de tamaño que las no reguladas (Trujillo 2013). Nuestras muestras incluyen entidades de distintos niveles de regulación, desde ONG a Bancos multi-servicio, permitiendo evaluar si existe alguna diferencia en la participación de la mujer en el liderazgo según el tamaño y nivel de regulación. Según nuestra muestra de IMF **100 MEJORES** y nuestro universo total, se encuentra evidencia significativa de que existe un mayor porcentaje de mujeres ocupando las Altas Gerencias de **IMF no reguladas (en 42%) y cooperativas reguladas y no reguladas (47%), que en las reguladas (32%) en promedio (Anexo 3.4).**¹³ Por su mayor probabilidad de ser reguladas, parece que las **IMF con CEO masculino son más grandes** (en términos de activos), que las que tienen una gerente general mujer, pero la evidencia estadística no es suficientemente significativa para hacer conclusiones definitivas (**Anexo 3.2**).

¹³ Esto se corrobora al 5% de significación para el caso de las **100 MEJORES**, y se corrobora con mayor robustez al ampliar la Muestra Total verificándose a un 5% y 1% de significación. Vea **Anexo 3.3**

3



LAS IMF CON UNA MISIÓN DE ENFOQUE EN CLIENTES MUJERES TIENEN MÁS MUJERES EN CARGOS DE LIDERAZGO.

La hipótesis se planteó considerando las apreciaciones obtenidas en algunas entrevistas con entidades comprometidas con las mujeres que creen en las capacidades de la mujer y consideran que se debe empezar “por casa” y alentar el liderazgo de la mujer en las entidades enfocadas en mujeres. Øystein Strøm y D’Espallier (2009) también resaltaban, en un estudio realizado con anterioridad, que el liderazgo femenino era más probable en las IMF que, entre otras cosas, estaban enfocadas en una clientela femenina. Sin embargo, este estudio **no encuentra evidencia al respecto de una relación entre aquellas instituciones con (o sin) una misión de enfoque en clientes mujeres y la participación de mujeres en cargos de Alta Gerencia.** Los resultados muestran que (**Anexo 3.5**), para la muestra **100 MEJORES**, la relación es igual (39%) entre entidades con y sin misión con enfoque en clientes mujeres y el porcentaje de mujeres en estos cargos.

A pesar de no tener una mayoría de líderes, hay una leve mayoría, en promedio, de mujeres que participan en la planilla laboral general de aquellas IMF con una misión de enfoque en clientes mujeres. En nuestra muestra **100 MEJORES**, esta relación es del 56% en comparación a un 51% en aquellas IMF sin misión de enfoque en clientes mujeres, pero sin significación estadística. Al ampliar las observaciones a la Muestra Total, el porcentaje promedio de mujeres dentro de la planilla laboral se incrementa al 59% para las IMF con una misión explícita y se sostiene en 51% en aquellas sin misión de enfoque con 5% y 1% de significación al ampliar la muestra (**Anexo 3.5**).

4 Políticas de inclusión



LAS IMF CON UNA POLÍTICA EXPLÍCITA SOBRE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO TIENEN MÁS MUJERES EN CARGOS DE ALTA GERENCIA.

Fraioli y Byekirova (2012) estudiaron 26 IMF en la región, encontrando que el 64% de las instituciones contaban con “una política formal en la que se menciona la no discriminación, igualdad de género y/o empoderamiento de la mujer tanto en la esfera interna como externa”. Las que no contaban con alguna política de inclusión tenían una baja o nula la participación de las mujeres en sus niveles directivos o ejecutivos. En este estudio se aplicó un análisis similar a esta muestra, la cual fue más robusta en tamaño y selección, revelando que las **IMF con una política explícita sobre la igualdad de oportunidades de empleo no tienen en promedio un porcentaje mayor de mujeres en cargos de Alta Gerencia (Anexo 3.6)**. De hecho, la relación es contraria en términos descriptivos (44% las que no poseen política de igualdad vs. 37% las que sí poseen en las **100 MEJORES**). Las políticas de igualdad de oportunidades de empleo, si bien son deseables, no son las que determinan un mayor promedio de mujeres en alta gerencia). En este sentido, el análisis cualitativo en la sección 3 resalta que es necesaria la implementación de medidas más allá de políticas explícitas de igualdad para asegurar una mayor participación de la mujer en el liderazgo de las IMF.

5



LAS IMF CON CUOTA DE GÉNERO EN EL DIRECTORIO TIENEN UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN SU LIDERAZGO

Para enfrentar la baja participación de la mujer en los directorios, algunos países han implementado leyes públicas que establecen cuotas de género en las mesas directivas de las empresas. Noruega fue el primer país en implementar cuotas en los directorios, con efecto completo a partir de 2008, seguido por otros países que han incorporado leyes de cuotas de género en sus directorios de empresas privadas, como España (2007), Francia (2010), Islandia (2010), Italia (2011), Holanda (2011), Bélgica (2011) y, recientemente, Alemania (2014) (Gabaldón, 2015). El promedio de mujeres en los directorios en aquellas IMF con una cuota de género para el directorio es mayor. En nuestra muestra **100 MEJORES**, esta relación es del 44% en comparación a un 30% en aquellas IMF sin cuota (**Anexo 3.7**). Cabe recalcar que el número de observaciones de IMF con cuota de género es significativamente menor a aquel sin cuota (7 a 73, en la muestra **100 MEJORES**, y 8 a 109, en la Muestra Ampliada). Sin embargo, hay evidencia estadística para afirmar la desigualdad en las medias poblacionales con una significación del 5% en la Muestra Ampliada. Es importante resaltar que el tener una cuota no es necesariamente la causa del mayor liderazgo, sino que podría ser otra demostración del resultado de un liderazgo comprometido con la inclusión de género. En el caso de la influencia de esta política en la planilla laboral más generalmente, no se revela una relación.

3



El análisis cuantitativo arriba ilustra que el sector de las microfinanzas no es dominado por hombres en el número de empleados, pero sí en su liderazgo. Como el análisis cuantitativo no puede explicar la causalidad y las razones por estas barreras al liderazgo de las mujeres del sector, a continuación se presentan los principales hallazgos de la investigación cualitativa realizada.

La sección incluye

- a.** un análisis de las barreras más comúnmente enfrentadas por las mujeres en las IMF de la región,
- b.** una tipología de las trayectorias de liderazgo seguidas por las mujeres que sí han llegado a los más altos puestos de las IMF y los factores de su éxito, que se pueden considerar ejemplos a seguir y;
- c.** un marco para el diagnóstico institucional de las IMF estudiadas en cuanto a su inclusión de género.

Este análisis se basa en entrevistas en profundidad con 21 líderes del sector en la región, además de 9 grupos focales que incluyeron 65 mujeres de mandos altos, medios y bajos en instituciones en Bolivia, Ecuador, México, Nicaragua y Perú, para un total de 86 personas participantes en este componente del estudio. Este análisis también utiliza la información cuantitativa levantada en las IMF que participaron en las entrevistas y grupos focales.

EL ANÁLISIS CUALITATIVO

a ¿Por qué no hay muchas mujeres en puestos de liderazgo en las IMF?

Las participantes de los grupos focales revelan percepciones y comportamientos que resultan en barreras al liderazgo de la mujer. En muchos casos las participantes expresan que la distribución de género y las barreras percibidas han sido causa de frustración y una fuente de desánimo para ellas. En contraste, una minoría de las mujeres entrevistadas en gerencias medias expresa una cierta conformidad con la distribución de género actual en el liderazgo. Esta conformidad sugiere que existen sesgos inconscientes que perpetúan las percepciones y comportamientos identificados.

Al analizar la variedad de situaciones y comportamientos expresados, se identifican barreras tanto internas como externas para la mujer que limitan su crecimiento en el liderazgo de sus instituciones. Clasificamos estas barreras en cuatro categorías principales, que surgen de las entrevistas y los grupos focales: las barreras internas son las que se pueden caracterizar como “no puedo” y “no quiero”, mientras las externas consisten en un “no puedes” o “no quieres” (ver el **Cuadro 2**). **Las barreras de índole “no puedes” surgieron con más frecuencia que las otras, seguidas por las de “no puedo”**—por lo tanto, el siguiente análisis se enfoca principalmente en esas barreras. Las barreras de “no quiero” y “no quieres” no se observan con la misma frecuencia, por lo tanto, no son el objeto principal de este análisis, sin embargo ayudan a identificar sesgos internos y externos que pueden estar alimentando a las barreras del “No Puedes” y el “No Puedo”.



Barreras Internas

“No Puedo” - barreras frecuentes

- ▲ Falta de confianza en las capacidades de una misma. – muy frecuente
- ▲ Restricciones económicas para invertir en más educación, pagar por el cuidado de los hijos, etc.
- ▲ Limitaciones por el rol familiar tradicional de la mujer y restricciones de poder en negociar un mayor nivel de participación en el hogar con la pareja, etc.

“No Quiero”

- ▲ Falta de confianza en sí misma (falta de empoderamiento, complejo de inferioridad, culpas).
- ▲ Preferencia por mayor equilibrio entre trabajo y vida personal.



Barreras Externas

“No Puedes” - las barreras más frecuentes

- ▲ Discriminación sutil o explícita por su género/ “machismo” – muy frecuente
- ▲ Barreras que impone el sector (demanda de mayores niveles de experiencia, nuevas reglas en el mercado, etc.) – muy frecuente
- ▲ Discriminación sutil o explícita por su nivel socio-económico.

“No Quieres”

- ▲ Percepción que la mujer dará prioridad a su familia.
- ▲ Supuesto que la mujer posee menos ambición que el hombre

CUADRO 2
Barreras que enfrentan las mujeres para el liderazgo de las IMF

BARRERAS INTERNAS

“NO PUEDO”

Las barreras internas identificadas son aquellas que surgen del “yo interno” de la mujer. Se diferencian aquí dos niveles de barreras enfrentadas por las mujeres participantes en el estudio: “no puedo” y “no quiero” alcanzar puestos de liderazgo. Dentro del “no puedo”, se revelan limitaciones estructurales, socioeconómicas y de falta de empoderamiento, que limitan a la mujer en tomar iniciativas para aspirar a puestos de liderazgo.

La **falta de confianza en las capacidades** de una misma, pese a que en muchos casos no difieren de las de los hombres, es una barrera que surgió con frecuencia en las entrevistas y grupos focales. La literatura sugiere que las mujeres sufren de “complejos de inferioridad”, falta de empoderamiento y culpas en mayor medida que los hombres, y que esto puede limitar su ascenso en las organizaciones. McKinsey (2013) se refiere a la falta de empoderamiento y del sentimiento de culpa de las mujeres, por ejemplo, una participante de un grupo focal dijo: “ellos [los hombres] creen que tienen una capacidad mayor” y que ese autoestima y ambición les sirve a los hombres para ascender. Se encontró que muchas de las participantes tienen incorporado el “no puedo” en sus comportamientos y actitudes, y temen ascender a puestos de mayor responsabilidad y liderazgo. Este hallazgo sugiere que es posible que las mujeres se auto-limiten más que los hombres cuando están conscientes de su falta real o percibida de conocimiento técnico y, por lo tanto, no ascienden a puestos de liderazgo de las IMF en la misma medida que los hombres.

Las **restricciones económicas y de tiempo**, las cuales están muy ligadas a las barreras socioeconómicas, y de las estructuras sociales más tradicionales en América Latina y el Caribe, surgen como una barrera común entre mujeres de más bajos recursos. La falta de recursos para participar en capacitaciones, tomar puestos con horarios más demandantes y/o pagar para servicios que reemplacen a la mujer en su rol familiar (ayuda en la casa, en el cuidado de los niños, etc.) es una limitante particular para oficiales de crédito, supervisoras y gerentes de mandos bajos. Para estas mujeres, sus restricciones económicas son mayores que para las más altas gerentes que participaron en el estudio.

“A veces ellas dicen no [porque no tengo los conocimientos]... por falta de confianza en sí mismas e inseguridad”.

Aseguró una Líder de Recursos Humanos en una IMF de Ecuador, en referencia a las mujeres que se recomiendan para ascensos.

“Yo lloré y dije que no quería ese puesto... [mi jefe dijo:] ‘Si tú no tomas ese cargo, no te quedas’.

Gerente entrevistada cuenta como su jefe la ascendió a su puesto.

Esto podría empezar a revelar algunas razones de la proporción limitada de ascensos en algunas IMF. Muchas participantes afirmaron que los roles sociales tradicionales de las mujeres requieren una mayor participación en las tareas del hogar, el cuidado los hijos y de los adultos mayores; así como también en las redes sociales y familiares. Pero, las líderes con mayores recursos económicos no mencionaron estas barreras o, en algunos casos, explícitamente dijeron que lograron superarlas porque disfrutaban del apoyo de sus parejas, familias, o la contratación de servicio doméstico. Para estas mujeres, el apoyo económico y de responsabilidad compartida de un esposo en la casa ha sido un factor fundamental en el logro de su éxito profesional. Sin embargo, cabe resaltar que pocas de las participantes de mandos medios y bajos son mujeres en situaciones familiares tradicionales, la mayoría correspondió a mujeres solteras sin hijos, madres de hijos adultos o madres solteras.

La marcada diferencia en la experiencia de mujeres de mandos bajos y mandos más altos de las IMF, en donde los recursos económicos influyen en el tipo de barreras encontradas para el accenso a puestos de liderazgo, sugiere que el “no puedo” va más allá de la confianza en sí misma, y surge de una falta real de recursos y de educación. En la sección 5, presentamos varias recomendaciones para que las IMF enfrenten esta realidad, por ejemplo, con la inversión en programas de capacitación y planes de carrera para los empleados.

“No tengo estudios de licenciatura, y aunque me den becas para estudiar la licenciatura, pues siento que no tengo tiempo porque soy madre soltera.”

Participante
grupo focal

BARRERAS INTERNAS

“NO QUIERO”

Existen barreras interna ligadas al “no quiero” tomar puestos de mayor responsabilidad. Heller (2011) explica que las mujeres pueden decidir no participar en el liderazgo de una institución por tener ambiciones menores, mayores riesgos de salud y menores ingresos que los hombres. A pesar que estos factores lleven a tomar decisiones voluntarias internas, es importante resaltar que estas razones están relacionadas a problemas estructurales de inequidad de fondo, las cuales responsabilizan a la mujer más que al hombre en el cuidado del hogar y la familia, y remuneran menos a las mujeres, muchas veces refiriéndose al “rol de proveedor” del hombre en su hogar.

Las mujeres de mandos medios en algunos grupos focales citan las demandas excesivas de tiempo que requiere el trabajo de gerente como una razón por la cual no quieren llegar a ser gerente general. Algunas mujeres demuestran una asignación alta al valor del equilibrio personal/profesional, en términos de la demanda que esto puede poner en el tiempo. Algunas participantes de grupos focales revelan que este equilibrio ha sido la razón por la cual están trabajando en un sector “social” y no en la banca o en grandes empresas, por ejemplo. Esta barrera es común en mujeres con niños pequeños y en edad escolar, pero también se encontraron mujeres solteras, con hijos mayores y con otras responsabilidades familiares, de estudios y actividades extracurriculares, que no están interesadas en aumentar el nivel de su responsabilidad laboral.

“No me siento menos que ningún varón que ocupa un puesto gerencial, pero es mi decisión personal la de ocupar otros espacios en los que me pueda sentir realizada en otro plano”.

Participante grupo focal, sin hijos.

“Tendría que sacrificar tiempo. Ahora están pequeñitos y con el clima se me enferman bastante; si asumo nuevos retos, con las reuniones y el trabajo que hay... tendría que ausentarme de la oficina, y no me gustaría quedar mal. Supongo yo que (un gerente) debe ser la cabeza, tiene que ser el líder”.

Participante grupo focal explica por qué no tiene la capacidad de aceptar un ascenso en la actualidad.

“Toda mujer pasa por esto, he tenido asesoras, administradoras que, cuando conversamos me dicen ‘renuncio, porque quiero estar con mi familia, mis hijas me reclaman’”

Participante grupo focal.

BARRERAS EXTERNAS

“NO PUEDES”

Las barreras externas surgen del contexto (sociedad, entorno familiar, entorno laboral) que rodea a la mujer y que puede limitar su crecimiento dentro de una institución. En los grupos focales las barreras más comúnmente mencionadas de las cuatro categorías fue la “no puedes”. Dentro de ésta, se revela la discriminación, sutil o explícita, por género. Se puede observar un “machismo” institucionalizado, tanto de parte de hombres como de mujeres. Al igual, hay casos en los cuales existen sesgos inconscientes que se institucionalizan en la cultura laboral sin la intención explícita de discriminar.

En los grupos focales, algunas mujeres cuentan que postularon para un mismo puesto de trabajo junto a un hombre, y que no lo lograron por ser mujer, aún cuando tenían mayores calificaciones. Efectivamente, la literatura sugiere que las mujeres son juzgadas, a la hora de postularse para un puesto nuevo, por sus capacidades demostradas, mientras los hombres son juzgados por su potencial (McKinsey, 2014). Asimismo, existe la percepción en algunas IMF que las mujeres tienen que trabajar el “doble” que los hombres para ser reconocidas en sus labores. Por ejemplo, algunas participantes de un grupo focal de mujeres de varias IMF en el Perú concordaron que tienen que esforzarse más que los hombres para que sus jefes les reconozcan.

La percepción externa de que la mujer “no puede” alcanzar ciertos cargos por tener menores habilidades se traduce en un constante “tener que demostrar que soy capaz”, por parte de la mujer, que socaba la autoconfianza y desencadena complejos de inferioridad.

“La mujer tiene que demostrar para ser ascendida, en el hombre hay que suponer que tiene potencial, no tiene que haber demostrado nada”.

Participante
grupo focal, Perú.

“Yo asumía que tenía más conocimiento, pero salió seleccionado un varón y quedé en el segundo puesto, a la espera. Me sentí como discriminada porque yo estaba segura que yo podría hacer el trabajo tal y cual, o mucho mejor que el varón, y lo convocaron”.

Participante
en grupo focal.

“Ese trabajo [de cobranzas] es más de varón. Para hacer cobranzas, la mujer es más frágil. Hasta empieza a llorar, por el carácter que tenga, es más frágil”.

Participante femenino
en grupo focal.

BARRERAS EXTERNAS

Es importante resaltar que los sesgos en contra la mujer pueden ser inconscientes, y no son siempre exhibidos por hombres. En algunos casos, las participantes en mandos medios y altos demuestran sesgos contra la capacidad de las “mujeres” como grupo, describiéndolas, por ejemplo, como “frágil”, sobre todo en las cobranzas, (ver citas destacadas en la página anterior) o emocionales. Las discusiones recalcan que muchas mujeres se han sentido discriminadas tanto por mujeres como por hombres en cargos superiores. Algunas explicaciones para este comportamiento de las mismas mujeres podrían incluir la internalización del “no puedo” de las mujeres que se refleja en un “no puedes” hacia otras. Asimismo, algunas participantes de mandos medios y altos explican que sus trayectorias difíciles fueron ganadas con un “doble trabajo” por lo que esperan de otras mujeres el mismo nivel de esfuerzo.

La exclusión, sutil o explícita, por género ocurre aun cuando las mujeres logran alcanzar puestos de liderazgo. Participantes de grupos focales y de las entrevistas en profundidad señalaron que la exclusión de los “**clubes de hombre**” existe y que es muy difícil para la mujer ser aceptadas para participar, aun cuando estas tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la institución. También, una de las consecuencias del “no puedes” ha sido que, en algunos ambientes laborales, las mujeres sienten que hay poca solidaridad, y hasta competencia entre ellas, lo cual las aísla aún más de los entornos sociales.

Otra barrera externa es la discriminación sutil o explícita por **nivel socioeconómico**. La mujer “no puede” alcanzar altos cargos porque pertenece a cierta clase social o étnica, principalmente en sociedades con étnicas más marcadas y círculos sociales muy cerrados.

“En las actividades de la empresa, todos los hombres (directores) se reúnen para conversar por un lado y, por el otro, las mujeres aunque también son directoras”.

Participante
en grupo focal.

“Aquí en Latinoamérica a los varones no les gusta que los mande una mujer. Lamentablemente cuando una mujer escala, los que están atrás siguen siendo varones y no es fácil mandar”

Mujer de mandos
medios entrevistada.

“A veces, nosotras somos nuestras peores enemigas, conozco a mujeres que cuando llegan a tomar un cargo de liderazgo, no apoyan a las otras mujeres”.

Participante
en grupo focal.

Las percepciones de los roles sociales tradicionales de las mujeres en el ámbito laboral y fuera de éste (madre, ama de casa, etc.) fueron señaladas también como una barrera para crecer y luego manejar un equipo predominantemente masculino:

Dentro de las barreras externas también se identifican las que impone específicamente el sector de microfinanzas. Las mujeres “no pueden” alcanzar puestos de liderazgo porque no están preparadas para hacerlo. En las respuestas a nuestra encuesta cuantitativa, se consultó a los encuestados sobre las tres características más importantes que un gerente general de una IMF debe tener. La principal característica fue tener experiencia previa en una IMF (21%), seguida por capacidad gerencial probada en el mercado (18%) y años de experiencia profesional (16%). Estas características sugieren una posible barrera al acceso a estos puestos para las mujeres, debido a que se buscan mujeres con experiencia gerencial, pero éstas representan un número limitado del mercado laboral, por las mismas inequidades citadas arriba. Asimismo, en la medida en que el sector se vuelve más competitivo, las IMF se van regulando y, especialmente con la transformación de muchas en bancos, se ha visto una tendencia de reclutar a gerentes y directores de la banca tradicional, en donde la gran mayoría son hombres y en donde estos tienen más años de experiencia.

¿Qué buscan las IMF en un Gerente?



21%

experiencia previa en una IMF

18%

capacidad gerencial probada en el mercado

16%

años de experiencia profesional

“Por ser mujeres nos han querido minimizar, más duro si somos mujeres rurales”

Participante en grupo focal.

“Hay que saber administrar los temas con aquellos familiares que tal vez no están tan convencidos de que trabajas y te esfuerces, y que los niños queden con el esposo, con otra familia, con empleada, etc.”

Gerente entrevistada.

“Lastimosamente, si es que se necesita un director financiero y tenemos más directores financieros hombres en el mercado porque anteriormente las mujeres no estaban en esa posición en el mercado, entonces estos van a tener más experiencia”.

Gerente General entrevistada.

Las entrevistas cualitativas con hombres y mujeres que lideran instituciones de microfinanzas revelan que se suele buscar a candidatos desde afuera de la organización para puestos como gerentes de riesgos y de auditoría. Los entrevistados que lideran IMF que son bancos citaron una preferencia por candidatos con experiencia en estas áreas funcionales en la banca tradicional. Algunos entrevistados mencionaron que hay pocas mujeres con formación académica en áreas funcionales tradicionalmente “masculinas”. La presidenta de una IMF lamentó que *“Hay profesiones... en donde mayoritariamente son hombres en las universidades, como para gerente de operaciones y auditores. Son profesiones en donde la mayoría que han llegado a senior son hombres”*.

También, los procesos de transformación desde ONG o financieras reguladas hacia la regulación ha sido motivación por la contratación de gente con experiencia en la banca tradicional. Esta contratación podría, a su vez, traer sesgos y prejuicios de otros sectores, con una participación aún menor de la mujer en el liderazgo.

La revisión de la literatura muestra que, a nivel global, la experiencia previa como gerente general o en

posiciones de alta responsabilidad aparecen como requisito para incorporarse a directorios (Pesonen et al, 2009). Los organismos reguladores en América Latina solicitan también esta experiencia. La menor participación de las mujeres en cargos de liderazgo surge como un impedimento a la hora de incorporar más mujeres en puestos de más alto liderazgo, como los de gerente general o cargos de directorio. Un estudio muestra que la presencia de mujeres en cargos directivos en las empresas de América Latina es baja y tiende a concentrarse en las áreas funcionales de recursos humanos, relaciones externas y legales¹⁴. Muchas de las mujeres entrevistadas para este estudio manifiestan que estas áreas funcionales generalmente no se consideran adecuadas para prepararle a alguien para un puesto de gerente general o director. En cambio, manifiestan que se da preferencia a gerentes de áreas funcionales comerciales y de riesgo en la búsqueda de líderes. Sin embargo, es importante reconocer que la historia del sector de microfinanzas en América Latina y el Caribe sugiere que la experiencia previa en la gerencia de una IMF no es necesariamente una indicación de que un líder será exitoso en otra IMF en el futuro (Marulanda, 2010). Entonces, en vez de limitar las búsquedas de candidatos a las personas con experiencia gerencial previa en la banca o en las IMF, se debería considerar el ascenso de personas desde el interior de las IMF, una buena práctica que se presenta en mayor detalle en la sección de recomendaciones.

“Tenemos accionistas que nos piden profesionalizar mucho más”.

Presidenta de Directorio entrevistada.

“Desde cuanto nos transformamos a una entidad financiera regulada, y con la participación de empresas extranjeras con fines de lucro, nuestra Junta Directiva está compuesta de más hombres”

Gerente General entrevistado.

¹⁴ Credit Suisse, 2014.

BARRERAS EXTERNAS

“NO QUIERES”

Finalmente, entre las barreras externas, en las entrevistas y grupos focales está la **imposición de la percepción desde el liderazgo de una entidad de que la mujer dará prioridad a su familia** y, por lo tanto, “no quiere” alcanzar puestos de liderazgo. Las participantes de grupos focales, especialmente aquellas en edades más jóvenes, mencionan enfrentar barreras para crecer desde temprano en sus carreras, debido a esta percepción por parte de los altos mandos y reclutadores.

Sin embargo, esta percepción podría llegar a cambiar en algunos casos, pero no siempre, cuando es una mujer la que contrata o está liderando en la institución, debido a un mayor entendimiento de las necesidades y aspiraciones de las mujeres.

Asimismo, la presencia de una mujer en puestos de liderazgo puede ayudar a otras mujeres a crecer dentro de la institución, al animar a otras mujeres a tomar desafíos y al servir como ejemplo de que “sí se puede”.

“Mi jefa ni me saluda en la mañana. Yo no sé si sabe mi nombre. Pero me preguntó si me iba a embarazar en los próximos 12 meses”

Participante grupo focal.

“Limita [para] aplicar a cargos muchos más altos, porque si es mujer, si se embaraza sale 3 meses de la empresas, luego lactancia... lo ven como algo que no va a permitir el desarrollo normal de la función.”

Participante grupo focal.

“Cuando el que contrata es una mujer o la línea de supervisión es una mujer, las cosas son diferentes.”

Participante de grupo focal.

“Yo fui un experimento con otras tres chicas, fuimos las 3 primeras mujeres que contrataron contra viento y marea. Una de nuestras jefas dijo ¿por qué las mujeres no? En Bolivia las chicas trabajan duro, ¿por qué no en Perú?”

Participante de grupo focal.

“En un proceso de selección, si tengo un hombre y una mujer, pero tú ves que una mujer joven que pronto va a tener hijos, son tres meses de maternidad. Escoges al varón. Puede no ser explícito, pero es un análisis que uno hace. Es la realidad de nuestra cultura y de nuestro banco.”

Participante de grupo focal.

b Rompiendo Barreras: Tipologías de trayectorias de liderazgo

Se entrevistaron 19 de las principales mujeres líderes del sector en 11 países, con el objetivo de recoger los retos que enfrentan para alcanzar esos altos puestos de liderazgo, pero también de entender algunos factores de éxito que podrían ser replicados. Hoy día, estas líderes son gerentes generales, presidentas, y directores (ver listado de las mujeres entrevistadas en el **Anexo IV**). Las trayectorias que siguieron nos ofrecen lecciones importantes sobre cómo fomentar el liderazgo y cómo lograr que una nueva generación de mujeres también alcance estos puestos de liderazgo.

Si bien las barreras existen para las mujeres en el sector, estas no han impedido a algunas mujeres llegar a altos cargos de liderazgo en IMF de la región. Las mujeres que hoy día lideran las IMF en América Latina y el Caribe llegaron a las cimas de sus organizaciones siguiendo diferentes vías. Con un análisis de las entrevistas, se identifican cuatro tipos de trayectorias que las actuales líderes siguieron para llegar a sus actuales puestos.

Los cuatro tipos de líderes se pueden clasificar como:

- (1) **“Fundadoras”**,
- (2) **“Gerentes Transformadas”**,
- (3) **“Líderes desde abajo”** o;
- (4) **“Profesionales libres”** (ver **Cuadro 3**), y sus trayectorias apuntan a posibles buenas prácticas a seguir por otras mujeres.

La mayoría de las mujeres líderes entrevistadas siguió una trayectoria de “Fundadoras” o de “Gerentes Transformadas”. En el grupo **“Fundadoras”** se encuentran a aquellas mujeres que dieron origen a una institución o bien formaron parte del equipo fundador de una ONG que en la actualidad continúa siéndolo o se ha convertido en financiera o banco. Hoy día, estas fundadoras siguen como gerentes generales o pasaron a ser presidentas o directoras. En el grupo de **“Gerentes Transformadas”** se concentran mujeres que ingresaron a una IMF cuando ésta era todavía una institución joven, pequeña y no formalizada. Lograron ingresar ya como gerentes de mandos medios y su formación profesional les permitió sobresalir en los momentos clave de transformación de la institución (ejemplo: abogadas, escribanas, etc.), para luego ser ascendidas hasta llegar a sus actuales puestos de gerente general, presidenta o directora.

Grupo 1
“Fundadoras”
más frecuentes



- ▲ Fundó o estuvo en equipo fundador de una IMF.
- ▲ Liderazgo deliberado y casi sin barreras.
- ▲ Nivel socioeconómico generalmente alto.
- ▲ Todavía ONG u ONG convertida en financiera o banco.

Grupo 2
“Gerentes transformadas”
más frecuentes



- ▲ Inició en IMF pequeña y no formalizada, en mando medio.
- ▲ Liderazgo relativamente sin barreras, con “empujes” de sus jefes.
- ▲ Nivel socioeconómico medio o alto.
- ▲ ONG convertida en financiera o banco.

Grupo 3
“Líderes desde abajo”
menos frecuentes



- ▲ Comenzó desde abajo e hizo carrera en la institución.
- ▲ Liderazgo con barreras.
- ▲ Nivel socioeconómico medio y bajo.
- ▲ Recibió apoyos económicos para estudios y capacitaciones.
- ▲ Cooperativas, bancos en segmento microfinanzas.

Grupo 4
“Profesionales Libres”
menos frecuentes



- ▲ Profesional, viene de otra IMF, banco u otro sector.
- ▲ Comprometida pero no arraigada con la institución.
- ▲ Liderazgo relativamente sin barreras.
- ▲ Nivel socioeconómico medio y alto.

Las **“Fundadoras”** se caracterizan por ser líderes deliberadas (“sé lo que quiero y cómo hacerlo”), por tener aspiraciones ambiciosas. En las entrevistas, estas mujeres tienen dificultad en pensar en alguna barrera que habían enfrentado, y sobre todo en lo referente a su género. Su ambición, preparación profesional, espíritu emprendedor, nivel so-

cioeconómico alto y el apoyo de sus familias les permite sobrellevar los obstáculos que encuentran en su camino. A la vez, sus instituciones no tienen políticas o programas de apoyo específicamente destinados a la mujer para apoyarles a ellas ni a sus subordinadas en sus primeros años de haber fundado la IMF.



Por su parte, las **“Gerentes Transformadas”** manifiestan haber enfrentado algunas barreras, pero también lograr vencer los estereotipos de roles en el sector. Logran pasar, además, los años iniciales de maternidad con suficiente apoyo para permitirles ascensos en el liderazgo. Su éxito se apoya en situaciones individuales como soporte del cónyuge y de la red familiar, y el aliento o “empuje” de sus jefes para tomar nuevos retos. Muchas de las mujeres entrevistadas que pertenecen a esta categoría dicen que su educación superior fue un factor determinante en su ascenso, ya que la mayoría que pertenece a esta categoría inició su trabajo en la IMF recién egresada de la universidad, muchas veces con un cargo de gerente medio. Escalan muy rápidamente, en parte porque crecen profesionalmente

a la medida en que la IMF crece y en línea con los ascensos al interior de la institución. Interesantemente, varias de las mujeres en esta categoría son abogadas; ellas dijeron que su profesión les permitió ofrecer la experiencia que la institución necesitó en sus primeros años de haberse fundado y en sus procesos de formalización, lo cual les convirtió en personal clave de la IMF. Muchas de las mujeres entrevistadas dijeron que conocen a colegas mujeres que comenzaron sus mismas trayectorias, pero se encontraron con aspiraciones truncadas y tuvieron que abandonar sus ambiciones, conformándose con cargos medios o retirándose de la fuerza laboral debido a la falta de apoyo familiar, de los cónyuges o de sus jefes.



Aquellas gerentes generales y directores entrevistadas que se pueden clasificar como **“Líderes desde abajo”** son más comunes de encontrar en cooperativas y en bancos/financieras que penetraron en el segmento de microfinanzas. Para crecer, estas mujeres enfrentan no solo barreras de género sino también de clase social. Comienzan desde abajo en sus instituciones, en puestos de oficial de crédito, por ejemplo, sin tener los estudios superiores requeridos para ingresar con un puesto de gerente desde el comienzo, como fue el caso de las “Gerentes Transformadas”. Las “Líderes desde abajo” hacen carrera con el transcurso de los años hasta alcanzar sus actuales posiciones de lideraz-

go, a un ritmo de acuerdo al tamaño de la institución y estructura jerárquica. El mayor factor de su éxito, mencionado por casi todas las mujeres de esta categoría, fue el “empuje” de sus jefes —plasmado en los mensajes de “tú puedes” y en los nombramientos—. En la mayoría de los casos, este empuje de sus jefes es acompañado por el apoyo económico de la institución para terminar sus estudios y asistir a capacitaciones técnicas en materia de microfinanzas. Los planes de carrera —con claro lineamiento de hasta dónde llegar y qué caminos seguir para alcanzarlos— son otro factor clave de su ascenso, mencionado por varias entrevistadas de esta categoría.



Las líderes entrevistadas que se pueden denominar **“Profesionales libres”** se caracterizan por ser mujeres que no se han quedado en una misma IMF durante su carrera, a diferencia de las otras tres trayectorias que transcurren en una misma institución. Las “Profesionales libres” llegan a sus actuales puestos a través de un camino que inició en otra institución financiera o en una empresa de otro sector. Se establecen en sus actuales IMF ya como gerentes de mandos medios o altos. Estas mujeres cuentan con estudios universitarios, de licenciatura y, en algunos casos, de maestría, y revelan su deseo continuo de capacitarse. Ellas son más jóvenes que “las Fundadoras” y tienden a no quedarse en una institución que no las apoya en su crecimiento profesional. Las mujeres de esta categoría son gerentes generales; no hubo ninguna presidenta o directora que se clasificó en esta categoría, quizá porque por ser

más jóvenes y tener menos tiempo en el sector no han llegado al punto de su carrera de ascender más allá de la gerencia general (pero algunas manifestaron que desean llegar a esos puestos en el futuro). Al llegar a sus actuales puestos, encuentran instituciones abiertas a la contratación de mujeres con experiencia gerencial en otros sectores. Manifiestan haber recibido el apoyo de sus jefes en diferentes empresas como factor de éxito de su ascenso. Rechazan los puestos de trabajo donde no encuentran apoyo. De este modo, la disposición de estas mujeres de cambiarse de empresa es otro factor de éxito, así como la falta de discriminación hacia ellas en su contratación y ascensos. Asimismo, cuentan con el apoyo moral, financiero o de tiempo de miembros de sus familias, ya que sus sacrificios han tenido que ser a costo de tiempo, energía y recursos.



CUADRO 4 Factores de éxito según tipología de liderazgo

GRUPO 1 “FUNDADORAS” más frecuentes	GRUPO 2 “GERENTES TRANSFORMADAS” más frecuentes
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Apoyo de cónyuge y acceso a recursos económicos. ▲ Educación y actitud emprendedora. ▲ Siempre en posición de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Profesión clave para el proceso de transformación de la IMF. ▲ Apoyo de jefes para asumir diferentes roles y escalar. ▲ Creció relativamente rápido con crecimiento de IMF.
<p><i>“Perseverancia, estrategia, un hábito de hacer cosas buenas todos los días para hacerlo bien”.</i> <i>“Apoyo de la familia y mi esposo, de mi red de apoyo”.</i></p>	<p><i>“Con [la transformación de la IMF]... es bueno que una persona que maneje el derecho, soy abogada, también esté al frente”.</i></p>
GRUPO 3 “LÍDERES DESDE ABAJO” menos frecuentes	GRUPO 4 “PROFESIONALES LIBRES” menos frecuentes
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Planes de carrera o “empuje de jefes para crecer. ▲ Escaló a un ritmo de acuerdo al tamaño de la institución y estructura jerárquica. ▲ Cooperativas, bancos en el segmento de las microfinanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Continua capacitación, apoyo familiar y de jefes. ▲ IMF que no discrimina en procesos de contratación e impulsa el talento dentro de la organización.
<p><i>“Casi siempre mis jefes han sido hombres y me ha ido bien. Me dijeron, no renuncies”.</i></p>	<p><i>“No hay que esperar a que te llegue el cargo, sino ir construyendo tu área y experiencia... la institución confía mucho en mí”.</i></p>

c Progresividad en inclusión de género en IMF

Dada la madurez del sector de microfinanzas en América Latina y el Caribe (en donde se han fundado pocas nuevas IMF en años recientes y, en cambio, existe una tendencia hacia la consolidación de las instituciones) es improbable que las historias de las “Fundadoras” y “Gerentes Transformadas” se repitan con frecuencia, ya que ellas iniciaron sus trayectos en IMF nuevas. Por lo mismo, el futu-

ro de las nuevas líderes en las microfinanzas se encuentra en las últimas dos categorías que surgieron en las entrevistas: las “Líderes desde abajo” y las “Profesionales libres”, analizadas a continuación.

Por eso, es importante considerar los factores de éxito de estos dos grupos para derivar las buenas prácticas que conducirán a que más mujeres sigan sus caminos.

Las gerentes generales, presidentas y directoras entrevistadas tuvieron que derrumbar barreras internas y externas (**Cuadro 2** arriba) en su camino al liderazgo. Para todas ellas, menos las Fundadoras, que comenzaron en puestos del más alto liderazgo, sus ascensos dependieron del grado de progresividad en inclusión de género de la IMF en la que trabajan.

El análisis de las entrevistas y grupos focales realizados, junto a la información institucional de las IMF en las cuales trabajan las participantes del estudio, permite elaborar una **Línea de Progresividad en Inclusión de Género** de las IMF (ver el **Cuadro 5**). Esta línea representa el grado de apoyo que las IMF brindan a las mujeres —e incluso a los hombres— para desarrollar su capacidad de liderazgo de manera inclusiva, y, en este sentido, sirve como una *herramienta de diagnóstico* para las IMF.

Los diferentes tipos de apoyo institucional representados en la línea son importantes para vencer las barreras de “no puedes” y “no quieres”, experimentadas por las mujeres participantes en este estudio. También son importantes para vencer algunas de las problemáticas estructurales del “no puedo” y “no quiero”, ya que pueden apoyar a un cambio en la consciencia del personal, y en especial, de la mujer y en su plan de vida.

“Las instituciones exitosas no esperan a que lleguen los líderes. Buscan activamente a las personas con potencial de liderazgo y las exponen a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial. De hecho, con una cuidadosa selección, con el entrenamiento y el estímulo adecuado, docenas de personas pueden jugar papeles de liderazgo importantes en una organización”.

Kotter, J.P.,
Business Harvard Review,
Dec 2001,
“What leaders really do”

CUADRO 5 Línea de Progresividad en Inclusión de Género de Andares/EA Consultants

<p><i>“Los mejores puestos son para amigos y recomendados del jefe”.</i></p>	<p><i>“Se hace que cumplan sus dos horas de lactancia... nosotros las incentivamos a que las tomen”.</i></p>	<p><i>“Tener una mujer al frente, es mostrar que la organización cree en las mujeres, en las personas”.</i></p>	
<p><i>“Llegaron accionistas que no tienen tantas mujeres a nivel ejecutivo, entonces ahora tenemos menos mujeres en el directorio”.</i></p>	<p><i>“Toda mi historia es la que tengo en el banco, la organización te da la oportunidad de crecer y desarrollarte”.</i></p>	<p><i>“Si un hombre y una mujer postulan para el mismo puesto de trabajo, y tienen las mismas calificaciones, contratamos a una mujer”.</i></p>	
<p>IMF con Ningún Apoyo</p>	<p>IMF con Grado Intermedio de Apoyo</p>	<p>IMF con Grado Marcado de Apoyo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Falta de reconocimiento de los beneficios de la heterogeneidad. ▲ Sin política de igualdad oportunidades laborales. ▲ Reclutamiento de altos cargos fuera de la IMF. ▲ Sin programas de capacitación ni planes de carrera institucionales. ▲ Suele ocurrir en mercados más competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Se reclutan a mujeres con fin de fortalecer la planta laboral, pero sin reconocimiento explícito de los beneficios a la heterogeneidad de liderazgo. ▲ Políticas de igualdad oportunidades laborales. ▲ Programas de capacitación y planes de carrera institucionales. ▲ Políticas de maternidad y lactancia, sala cunas y subsidio pediatras. ▲ Suele haber más mujeres en la planilla laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Algún reconocimiento de la importancia en su éxito de la inclusión de la mujer en el liderazgo de la entidad, pero no llega a ser parte fundamental de la cultura institucional. ▲ Programa de liderazgo para la mujer. ▲ Suele ocurrir en IMFs con una Gerente General mujer y mayor porcentaje de mujeres en los directorios y en las altas gerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Reconocimiento explícito del liderazgo de la mujer como parte de la estrategia y cultura de la entidad. ▲ Inclínación deliberada hacia la mujer en programas de contratación. ▲ Ambiente laboral solidario y apoyo a la mujer en el desarrollo de habilidades de liderazgo. ▲ Compromiso explícito de cambiar la dinámica de género existente en el sector y la sociedad para permitir el desarrollo profesional del personal (hombre y mujer).

Se identifican algunas IMF sin *ningún* grado de apoyo especial en materia de género. Estas instituciones tienen en común que carecen de políticas explícitas de oportunidades laborales y tienen preferencia por el reclutamiento de altos cargos fuera de la IMF, debido a que no tienen planes institucionales de carrera que permita a sus empleados (hombre y mujeres) crecer. Estas IMF pertenecen a mercados más competitivos o saturados, donde existe una amplia fuerza laboral y gerencial masculina con experiencia en el tema, y hay menor necesidad de reclutar a líderes desde abajo o de otros sectores. En estas IMF se encontraron menos mujeres en cargos de directorio y altas gerencias. Esto ocurre en Bolivia, por ejemplo, donde 8 de los 10 gerentes en IMF encuestadas son hombres, o en el Ecuador, donde el 80% de las 29 entidades encuestadas son lideradas por gerentes masculinos (Ver **Anexo 2.5**). En muchos casos, el nivel de concientización de los beneficios de la diversidad en el liderazgo es bajo en estas instituciones, aún dentro del mismo personal femenino, ya que, a pesar de la madurez del mercado, ha sido alimentado por una cierta homogeneidad de pensamiento y conocimientos.

Distinguimos dos niveles dentro del grado intermedio en la *Línea de Progresividad en Inclusión de Género*:

(1) En el primer nivel, se observan IMF que buscan ampliar su planilla laboral y atraer y retener talento, en parte, a través de la inclusión de políticas de igualdad laboral, programas de capacitación y planes de carrera institucionales, para que tanto hombres como mujeres puedan crecer. Pueden incluir políticas de maternidad y lactancia, salas cunas y subsidio de pediatras, y políticas de flexibilidad laboral.

Estas políticas envían un mensaje de inclusión que busca atraer y retener personal calificado femenino, aunque no respondan a todas las barreras internas y externas mencionadas arriba.



(2) En el segundo nivel, hay un esfuerzo más consciente de la institución hacia la inclusión de la mujer para promover su desarrollo profesional y la diversidad en el liderazgo. Las IMF que van un poco más allá ofrecen, por ejemplo, programas de liderazgo para la mujer. Las IMF



en estos dos niveles tienen una mayor probabilidad de tener una mayoría de mujeres en sus planillas laborales, una gerente general de género femenino y un mayor porcentaje de mujeres en las altas gerencias.

Finalmente, en las IMF con marcado grado de apoyo se destaca una inclinación deliberada hacia el desarrollo de un equipo comprometido y con la misión de apoyar el liderazgo institucional de la mujer. Esto fomenta una cultura de empoderamiento de la mujer, basada en un compromiso gerencial y social hacia la comunidad y hacia sus clientes. Esto incluye el favorecimiento de las mujeres en el ascenso al liderazgo, reconociendo las necesidades eventuales de apoyarlas en rellenar alguna carencia en experiencia y/o autoconfianza, como ocurre en Pro Mujer Nicaragua (Ver **Cuadro con caso de éxito**). Ambientes laborales más solidarios, con apoyo hacia la mujer en el desarrollo de habilidades de liderazgo y el compromiso explícito de cambiar la dinámica de género existente en el sector y la sociedad tienen una importante función en permitir el desarrollo profesional del personal (hombre y mujer), por lo cual están en el lado más extremo de la *Línea de Progresividad en Inclusión de Género*.

Cualquier IMF podría diagnosticar su actual ubicación en la línea con un análisis de sus actuales prácticas, políticas y cultura institucional, en base a un levantamiento de datos y un análisis de las experiencias y perspectivas de sus empleados. Una vez diagnosticada su situación, las buenas prácticas identificadas en las IMF situadas al lado de mayor progresividad pueden servir como ejemplos para instituciones que quisieran mejorar la diversidad de género en sus instituciones. Estas buenas prácticas institucionales ayudan a enfrentar las barreras del “no puedo,” “no puedes,” “no quiero” y “no quieres” y —junto a los factores de éxito identificados en el análisis de la tipología de trayectorias seguidas por las actuales mujeres líderes del sector— constituyen la base de las recomendaciones de la sección final de este informe.

CASO DE ÉXITO PRO MUJER NICARAGUA



Pro Mujer Nicaragua ocupó el número 87 de las **100 MEJORES** entidades de microfinanzas en 2013, con casi US\$ 26 millones en activos y más de 56.000 prestatarios. Sin embargo, se ubicó entre las primeras entidades en Nicaragua en número de clientes. Las mujeres representan el 50% de su Junta Directiva, cuya Presidente es mujer. Gloria Ruiz, Gerente General de Pro Mujer aseguró que parte de la misión institucional de empoderar a la mujer se ha reflejado al interno de la institución. Pese a que la pirámide de cargos favorece menos a las mujeres en puestos de mayor responsabilidad, las mujeres ocupan 6 de los 10 puestos de la alta gerencia en la institución. Para Pro Mujer, el desafío ha sido aumentar este número, debido a que la planilla laboral incluye un 85% de mujeres.

¿Cómo logran estos resultados? Enfatizando las oportunidades de crecimiento interno de la planilla laboral. Según un grupo de 8 mujeres en mandos medios entrevistadas para este estudio, la cultura institucional ha construido un ambiente laboral de apoyo solidario y existe énfasis en la capacitación. Una mujer participante de un grupo focal comentó: “La diferencia

entre lo que uno sueña y cómo llegas ahí. Al inicio fueron retos personales y profesionales. Uno mismo cree que no puede, pero la gente aquí le dice que sí se puede y te explican cómo hacerlo”.

A pesar de los logros de Pro Mujer en Nicaragua en la promoción del ascenso del personal interno, la institución ha tenido que contratar algún personal externo, en particular, personas que tienen experiencias en temas técnicos y en la banca. Una nueva gerente entrevistada explica que cuando postuló a Pro Mujer, su competencia era un hombre con más experiencia. En vez de rechazar su candidatura, Pro Mujer apostó por ella y le ofreció oportunidades para fortalecer sus capacidades. Comparte una vivencia similar anterior que contrasta con esa situación, explicando cómo un empleador la rechazó para un trabajo alegando su edad de maternidad, porque señaló que si tuviera hijos, dejaría de priorizar el trabajo. Esta diferenciación de Pro Mujer hacia su personal femenino y el contraste con la discriminación que encuentran en otras instituciones han contribuido al cariño y compromiso que las entrevistadas demuestran tener con su organización. Reconocen que su apuesta a la mujer va más allá de “la cliente”, sino que es coherente e internalizada.

4



“Fui testigo del cambio de generación y género. Las mujeres en Pichincha fuimos creciendo producto de nuestros méritos, de nuestros resultados, de nuestra vocación de servicio, y del alto compromiso con la organización.”

**VERÓNICA
GAVILANES**
*Gerente General
Pichincha
Microfinanzas*

ESTUDIO DE CASO

Pichincha Microfinanzas, el segmento de microfinanzas del Banco Pichincha en Ecuador, ocupó el puesto número 19 del ranking de las **100 MEJORES** instituciones de microfinanzas del FOMIN (2014).¹⁵ Fue la institución elegida como estudio de caso de nuestra investigación sobre género y liderazgo en microfinanzas en América Latina y el Caribe, por la fuerte presencia femenina en altos cargos de liderazgo en el segmento (ver *Gráfico 1*). Pichincha Microfinanzas está liderada por una Gerente General (CEO) mujer y dos mujeres como Gerentes de Microfinanzas Individual y Banca Comunal (100% en mandos altos), tiene un 47,1% de mujeres ocupando mandos medios, un 54,8% de ejecutivas de crédito y un 53,4% de mujeres en la planilla laboral.¹⁶

GRÁFICO 1
Porcentaje Mujeres Pichincha



¹⁵ Registró una cartera bruta total de 1.204 millones de dólares y un 48,32% de prestatarias mujeres en 2014.

¹⁶ El porcentaje de mujeres se incrementa aún más si tomamos en cuenta la planilla laboral total del Banco Pichincha, donde estas representan el 64%, aunque aquí la relación se invierte a medida que se va creciendo en la escala corporativa, donde los hombres todavía ocupan los cargos más altos de la institución.

“Fui parte del proceso del avance de las mujeres a las gerencias de las agencias del banco. Esto implicó también un cambio en la visión del cliente. Cuando el cliente entraba y decía: ‘dónde está el señor gerente’, una tenía que estar muy bien preparada, con mucha autoconfianza para decir: ‘la gerente soy yo y usted estará muy bien asesorado’. Esa fue una parte de la transformación del banco”, explicó **Verónica Gavilanes**, Gerente General del segmento de Micro finanzas de Banco Pichincha.

La incorporación de la primera Vicepresidenta mujer (en el área de tecnología del Banco) y el liderazgo femenino en el segmento de Microfinanzas son claros ejemplos del cambio en la visión de una entidad con cimientos tradicionales y más de 100 años de historia.

“Al principio era un ‘shock’...alguien llegó a decirme: ‘tú sigues metiendo mujeres y metiendo mujeres, y ahora tenemos a todas en las maternidades’... [Pero] hemos aprendido con sobra de ejemplos...en el negocio de servicios, no te engañes, mil veces pon a una mujer antes que un hombre. Ahora la capacidad de encontrar personal de distinto género debidamente capacitado ya no es ningún problema, ni aquí ni fuera de Ecuador. Si tienes dos perfiles similares para un cargo y, uno de ellos es mujer, escoge la mujer”, dice **Antonio Acosta**, Presidente de Banco Pichincha, mostrando la apuesta de Pichincha por las mujeres. En abril de 2015, Banco Pichincha firmó convenio con ONU Mujer, convirtiéndose en la primera empresa privada en el Ecuador comprometida con los 7 Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEP, por su sigla en inglés¹⁷), que implica, entre otros, promover la igualdad de género dentro de la institución y promover la educación y la formación de la mujer.

“Con la firma con ONU mujeres, se han dado esos primeros pasos. Creo que la firma ya nos deja ver que hay un lineamiento, un querer cambiar esa estructura y eso ya es bueno”, **Verónica Morejón**, Responsable de Marketing, Segmento Microfinanzas Banco Pichincha.

¹⁷ Los WEPs buscan involucrar al sector privado en los esfuerzos para alcanzar la igualdad de género y son el fruto de la colaboración entre ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas. Estos principios se resumen en: (1) Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel, (2) Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación, (3) Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras, (4) Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres, (5) Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres, (6) Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo, y (7) Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

FACTORES CLAVE EN LA LÍNEA DE PROGRESIVIDAD PARA EL LIDERAZGO DE LA MUJER

Entrevistas con 8 mujeres y 5 hombres en mandos altos y medios de Pichincha Microfinanzas y el Banco Pichincha, así como también los resultados de un grupo focal realizado con mujeres en mandos medios, nos permiten ubicar a la institución entre el “grado intermedio” y “alto grado de apoyo” en *La Línea de Progresividad en Inclusión de Género de las IMF de Andares/EA Consultants* (ver **Cuadro 4**). Este grado indica el apoyo que la institución brinda a las mujeres y su contribución al crecimiento profesional al interior de la institución. Pichincha Microfinanzas ayuda a vencer las barreras externas del “no puedes y no quieres”, así como también algunos problemas estructurales que surgen del “yo interno” de la mujer, del “no puedo y no quiero” (ver **Cuadro 2**) y que permiten un cambio en la conciencia de la mujer y en su proyecto de vida. Entre los factores clave para el crecimiento de la mujer en la institución encontramos:

1

RECONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA EN SU ÉXITO DE LA INCLUSIÓN DE LA MUJER EN EL LIDERAZGO DE LA ENTIDAD Y DE LOS BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD EN EL LIDERAZGO.

Existe un claro reconocimiento por parte de Banco Pichincha del éxito del liderazgo femenino en el segmento de microfinanzas, su compromiso con la misión de la institución, y una inclinación deliberada de apoyar su liderazgo.

*“El mundo [de las microfinanzas] requiere más sensibilidad y capaz la mujer tiene mucho más, y mezcla esa sensibilidad y su profesionalismo. Cuando se les dio la oportunidad para desarrollar eso (Pichincha Microfinanzas) lo han hecho muy bien, mucho mejor que los hombres”, **Fernando Pozo**, Gerente General Banco Pichincha.*

*“Creo que el banco es líder en entender que tiene un equipo de mujeres, a nivel de nómina somos más mujeres que hombres, y eso es parte del éxito de la organización...Todos tenemos las oportunidades de avanzar y crecer”, **Beatriz Vásquez**, Responsable Nacional Negocio Microfinanzas Individual.*

La institución también reconoce el valor de trabajar con un equipo diverso, y por ende, aceptó el reto de ONU Mujer. Aprovecha el valor de tener otra perspectiva, de tener el estilo de liderazgo y las fortalezas de las mujeres.

*“Cuando uno maneja un equipo, es sano tener un balance porque creo que los puntos de vista diferentes, las apreciaciones diferentes y la diversidad es lo que le da valor a las organizaciones”, **Guido Cordero**, Vicepresidente Ejecutivo de Negocios.*

*“En el momento en que se produce una oportunidad dentro de la organización, nos es indiferente si es un hombre o una mujer, mucho depende de sus competencias, de su perfil y eso nos hace tomar la decisión en forma acertada”, **Luciano Guerrero** – Vicepresidente de Recursos Humanos.*

*“No existe eso de ‘porque tú eres hombre, tu criterio vale más’. En una mesa de trabajo, los aportes de todos son escuchados”, **Patricia Chávez**, Responsable Negocio Dependientes en Crecimiento Microfinanzas*

2

GÉNERO FEMENINO DEL GERENTE GENERAL Y ALTO PORCENTAJE DE MUJERES EN ALTAS GERENCIAS.

Tanto las participantes de los grupos focales como las mujeres entrevistadas en profundidad, señalan que el apoyo de la institución hacia la mujer queda denotado por el hecho de tener una mujer al frente de **Pichincha Microfinanzas** y el alto porcentaje de mujeres en la alta gerencia del segmento de microfinanzas. Aseguraron también el “empuje” que estas mujeres y supervisores hombres les han brindado para poder derribar “barreras internas” del “no puedo” y crecer dentro de la institución.

“Tener una mujer al frente, es mostrar que la organización cree en las mujeres, en las personas. La organización sí nos da la oportunidad de crecer, con capacitación y apoyo”, participante de grupo focal.

“El papel de la línea de supervisión también juega un rol muy importante. Dentro de mi crecimiento, he visto el empeño, el apoyo que ha habido de mi línea de supervisión, a pesar de que, en algún momento, internamente pensaba que no lo iba a poder hacer. Pero mi línea de supervisión me ha dicho ‘confío en que sí vas a poder hacerlo’. Ha sido el empuje para crear autoconfianza para desarrollar un papel diferente”, participante de grupo focal.

3

AMBIENTE LABORAL SOLIDARIO Y APOYO A LA MUJER EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO.

La entidad reconoce también la necesidad de apoyar a las mujeres cuando estas carecen de la experiencia necesaria pero quieren crecer y/o necesitan reforzar la autoconfianza.

“Con las colaboradoras que hemos identificado como de alto potencial, nos interesamos en su desarrollo, y como Consultor de RRHH me convierto en su Coach, a fin de guiarlas y apoyarlas en las metas y objetivos retadores que se propongan. Si existe la motivación interior para crecer personal y laboralmente, entonces hacemos sesiones de coaching, que llevan a un plan de trabajo, visionando y alcanzando sus objetivos, que genera espacios de mejora continua en el ámbito laboral y personal”, **Mónica Carrera**, Consultora de Recursos Humanos.

4

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y PLANES DE CARRERA INSTITUCIONALES, PARA FOMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL, ADEMÁS DE PLANES DE RETENCIÓN CON COLABORADORES DE ALTO PERFIL Y EXCELENTES RESULTADOS, VISIONANDO LÍDERES DE EXCELENCIA

Banco Pichincha busca atraer y retener el mejor talento, mediante la inclusión de políticas de igualdad laboral, programas de capacitación para todos los segmentos y planes de carrera institucionales para que tanto hombres como mujeres puedan crecer dentro de la Institución. La política de promoción y cambios internos; buscar primero el desarrollo de su recurso humano mediante su plan de carrera organizacional. El área de Planificación - RRHH, tiene mapeadas las posiciones críticas, clave e importantes de un plan de carrera para cada persona, de acuerdo a su perfil, formación, experiencia y competencias, que permite con objetividad promocionar al mejor talento que cumpla con las exigencias de las funciones de los cargos a corto, mediano y largo plazo.

“Toda mi historia es la que tengo en el banco, la organización te da la oportunidad de crecer y desarrollarte”, participante de grupo focal.

“Hay que asegurarse que las mujeres que vayamos identificando estén igualmente formadas que los potenciales ‘competidores’, para que al momento de tomar una decisión esa no sea una variable que nos obligue a irnos por otra cuestión. El banco tiene que validar y potenciar que las mujeres que están en cargos importantes, estén debidamente capacitadas para una función de mayor peso”, **Guido Cordero**, Vicepresidente Ejecutivo de Negocios.

5

POLÍTICAS QUE ATRAEN Y RETIENEN A LA MUJER.

Banco Pichincha tiene políticas de maternidad y lactancia, convenios con guarderías y subsidio de atención con pediatras, además de políticas de flexibilidad laboral que buscan atraer y retener a las mujeres calificadas, pues la organización es consciente de los múltiples roles de la mujer y sus responsabilidades en el plano profesional y familiar, de esta manera las mujeres se sienten más incluidas y tienen la posibilidad de balancear mejor su equilibrio laboral y personal.

“La institución se preocupa mucho por el equilibrio en la vida familiar y laboral. Hay beneficios institucionales dirigidos para las colaboradoras y la familia como programas de servicio médico, guardería, préstamos para atender las necesidades de crédito, capacitación interna y externa para el mejor desempeño en sus funciones, reconocimiento laboral de acuerdo a sus resultados, cursos vacacionales para que los hijos de los colaboradores tengan actividades recreativas en las vacaciones estudiantiles para que las mujeres tenga seguridad de saber que hacen sus hijos mientras ellas trabajan, cine foros para la colaboradora y su familia, eventos de integración, existen otros programas como ACTUA, que se enfoca en el bienestar físico y psicológico de la colaboradora con proveedores externos e internos”, Mónica Carrera – Consultora de Recursos Humanos.

“La mujer, cuando regresa a trabajar al Banco luego de su periodo de maternidad se planifica para que cumpla con sus dos horas diarias de lactancia, a veces nos dicen que no, ‘no lo quiero coger’, nosotros las incentivamos a que la tomen. Esto cuidando el bienestar del recién nacido y el vínculo afectivo con su madre”, Mónica Carrera, Consultora de Recursos Humanos.

6

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES COMO TEMA ÉTICO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Banco Pichincha hace énfasis en que la igualdad de oportunidades es un tema de ética y responsabilidad social de la entidad, y lo tiene incorporado como parte de su misión institucional.

“Tenemos claro que no es un tema de querer hacerlo o no hacerlo, es un tema que hay que hacerlo por las oportunidades que deben tener los seres humanos como tal”, Luciano Guerrero, Vicepresidente de Recursos Humanos.

Banco Pichincha está trabajando para avanzar aún más en la línea de progresividad/sensibilización en inclusión de género para incorporar el liderazgo de la mujer como parte de la estrategia y cultura de la entidad. *“Al contrario de vernos como una institución que cumple con una meta, en la incorporación de la mujer, creo que todavía nos falta por hacer y no estamos del todo satisfechos con ello”,* remarca Fidel Esteban Egas, Presidente Adjunto del Banco Pichincha, marcando el compromiso de la institución hacia una mayor participación del liderazgo femenino. Junto a la continua capacitación de su planilla laboral (tanto hombres como mujeres) para que estos puedan hacer carrera dentro de la institución, incluirá programas de liderazgo y mentoría para mujeres, para que estas puedan derrumbar barreras tanto externas como internas, fortalecerse y llegar a puestos de liderazgo. Mostrando que, para lograr la diversidad de género, el apoyo debe “comenzar por casa”.

5



El análisis en este reporte sugiere que existen oportunidades para fomentar y promover el liderazgo de la mujer en las microfinanzas en ALC. Es importante dar visibilidad a la diversidad de género y sus efectos positivos —caso de negocio— en las instituciones que las incorporan (ver cuadro: *¿Por qué incluir a las mujeres en el liderazgo de una IMF?* en la página 11). Si bien este estudio no busca catalogar y evaluar estrategias de acción, se pueden tomar en consideración los factores de éxito de las mujeres que llegaron a la cima de sus IMF y las buenas prácticas de las IMF que han logrado una buena diversidad de género, para ofrecer recomendaciones a las IMF de ALC comprometidas en eliminar las barreras al liderazgo de las mujeres de las IMF. Asimismo, otros actores de apoyo —como inversionistas, investigadores y proveedores de asistencia técnica— pueden aportar a estas iniciativas. A continuación se presentan algunas recomendaciones específicas para estos distintos actores:

RECOMENDACIONES

Recomendaciones Principales

Incluir candidatas mujeres en búsqueda de vacantes.



Espacios compartidos y redes de apoyo y discusión de temas técnicos y de liderazgo de las mujeres.



Compromiso explícito y cultura de igualdad de oportunidades, demostrada, por la Alta Gerencia, reconociendo los factores de exclusión de la mujer.



Ascender “en casa” al personal con una estrategia de fortalecimiento de capacidades técnicas y de liderazgo de todo el personal, adaptado a las necesidades y barreras tanto de hombres como mujeres.





Recomendaciones para Instituciones de Microfinanzas

1.

Compromiso explícito por parte de la Alta Gerencia de las IMF de crear una cultura de igualdad de oportunidades, incluyendo un enfoque explícito de género. Tanto en la revisión de la literatura como en las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad y los grupos focales, se revela que lo más importante para lograr la diversidad de género en las instituciones, no son las políticas y programas en sí, sino el fuerte compromiso “desde arriba” (de la institución y sus líderes). Esto implica:

a. Realizar un diagnóstico, elaborar una estrategia y asignar los recursos necesarios para promover la diversidad de género. El diagnóstico implica estudiar la situación del liderazgo femenino al interno de la institución. Debe incluir las causas de las barreras al liderazgo de la mujer, para determinar la estrategia y las acciones a seguir. Es fundamental asignar los recursos necesarios para lograrlo.

b. Establecer metas claras y medibles para monitorear el progreso hacia la diversidad de género. Las metas se deben basar en el diagnóstico y las estrategias elegidas. Deben ser medidas cuantitativas y cualitativas que permitan monitorear el progreso (o la falta del mismo) a lo largo del tiempo.

c. Crear una cultura institucional de inclusión y apoyo mutuo. Esto permite y fomenta el “empuje”, desde las líneas de supervisión, a las mujeres, para que se animen a tomar puestos de mayores responsabilidades, como ocurrió con las “líderes desde abajo” y las “profesionales libres” entrevistadas en este estudio. Al encontrarse en un ambiente laboral solidario, donde el personal reconoce una responsabilidad compartida para desarrollar las habilidades de sus equipos, se disminuye la percepción de que las mujeres son juzgadas más duramente que los hombres a la hora de medir su desempeño y potencial. La incorporación de los 7 Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEP, por su sigla en inglés) —como lo hizo Banco Pichincha en Ecuador—, serviría para mostrar el compromiso de la institución para cambiar la cultura institucional y promover la igual-

dad de género dentro de la institución, la educación y la formación de la mujer. También es esencial que se incluya a los hombres en ese proceso, para que se logre influenciar completamente la cultura institucional. Programas como Male Champions of Change, una iniciativa australiana con reconocimiento a nivel mundial y dirigida por hombres, que buscan promover la equidad de género dentro de las organizaciones, muestran que la apuesta por el liderazgo femenino no se puede lograr sin la participación del liderazgo masculino.

d. Uso de lenguaje inclusivo interno y externo. Se requiere tener un lenguaje que promueva la inclusión en comunicación de la entidad, incluso en los documentos institucionales y los discursos. Un cambio hacia esta dirección haría sentir a las mujeres más incluidas y que tienen igual oportunidades que los hombres dentro de la institución. Algunas instituciones ya han incorporado este lenguaje más inclusivo. Por ejemplo, Banco FIE en Bolivia usa un lenguaje de género en sus comunicaciones (clientela, jefatura de agencia), en contraposición a otras entidades que utilizan un lenguaje tradicional masculino (los clientes, el jefe de agencia, etc.). Pro Mujer Nicaragua usaba lenguaje femenino (por ejemplo, las clientes, las jefas), pero decidió ser más inclusiva y optó por incluir a los hombres (los y las clientes) en su lenguaje corporativo. “Antes, generalizamos todo en femenino y aprendimos que tenemos que ser inclusivos. No los queremos volver invisibles [a los hombres]”.



Recomendaciones para inversionistas y otros actores de apoyo

“La transformación viene también cuando una mujer alcanza una posición de liderazgo y, desde allí, tiene el poder de toma de decisiones, y es consciente de lo que está pasando. Puede generar procesos de cambio.”

Verónica Gavilanes
Gerente General
Pichincha Microfinanzas
Ecuador

“Para Banco FIE es muy importante que se entienda que somos una institución diferente... que rompe paradigmas”

Ximena Behoteguy
Gerente General de Banco FIE
Bolivia

“[En la organización] existe la promoción de mujeres profesionales en cargos gerenciales. Convendría estructurar un programa de desarrollo de línea de carrera por competencias y desde una perspectiva de género”

Elizabeth Ventura
fundadora de Edpyme
y Financiera Confianza S.A,
y ahora vicepresidente
del directorio de
Financiera Confianza, S.A.A,
Perú

a. Para los inversionistas, investigadores, proveedores de asistencia técnica y otros actores de apoyo de las IMF, **adoptar un compromiso específico sobre la inclusión, tomando una posición proactiva en el tema para establecer un modelo y patrón de adopción hacia las entidades con las cuales trabajan.** Es esencial que los organismos de apoyo conozcan y crean en la importancia de la inclusión como estrategia de fortalecimiento de la gobernabilidad, efectividad y responsabilidad social de las entidades de microfinanzas. Esto debe empezar “por casa” también, con la evaluación de la participación e influencia de la mujer en sus propias instituciones. En entrevistas realizadas durante este estudio, se revela que la participación de inversionistas externos influye explícitamente en la inclusión de nuevos varones en los directorios, por ejemplo. Existe la necesidad de ampliar el lenguaje en estas mismas entidades hacia un mensaje más inclusivo.

b. Inspirar e influir a las IMF en su propia adopción y compromiso hacia la inclusión. Esto podría incluir la incorporación de declaraciones de apoyo, indicadores e información relevante en sus comunicaciones escritas e verbales. Estudios como este se podrán preparar con mayor frecuencia para ofrecer “benchmarks” y medir cambios en el tiempo.

c. Incluir una revisión de indicadores clave de inclusión de género en los análisis de factibilidad económica y desempeño social de inversiones en las IMF. Esto incluiría la incorporación de indicadores específicos sobre el número de mujeres y hombres en la Presidencia, Directorios, Altas Gerencias y planillas laborales. Finalmente, se podrían **establecer metas y patrones de aspiración** para estos indicadores, asegurando que estas metas **no sean cuotas obligadas si no objetivos alcanzables a través de actividades claras y pragmáticas.**



2.

Fortalecimiento de la capacidad interna para promover los ascensos de las mujeres a puestos de liderazgo. El estudio resalta que a nivel de la planilla general, existe una participación mayor o cercana de las mujeres que la de los hombres en las planillas laborales de las IMF. Es alentador que en las IMF con una mayor población de mujeres en las planillas tengan un mayor número de mujeres en la Alta Gerencia, ya que sugiere oportunidades para fortalecer el crecimiento interno de las mujeres en las IMF. Las estrategias de promoción y desarrollo del personal “en casa” podrían fortalecer una estrategia más generalizada para fomentar el liderazgo de la mujer. Algunas actividades que podrían promover los ascensos internos incluyen:

Recomendaciones para Instituciones de Microfinanzas

a. Desarrollo de planes de carrera. Estos ayudan a atraer talento, mantenerlo y prepararlo para los desafíos y responsabilidades de la alta gerencia. Un plan de carrera (tanto para mujeres como hombres) al ingresar a un puesto de trabajo, y contar con un consejero o “advisor/coach”, y seguir ese plan, puede ayudar a establecer metas y hasta contribuir a despertar ambiciones que podrían estar dormidas (algunas de las mujeres líderes entrevistadas dijeron que los empujes de sus jefes les ayudaron a verse en puestos que no habían pensado alcanzar). La mayoría de las mujeres líderes del sector entrevistadas (fundamentalmente las “líderes desde abajo” y las “profesionales libres”), dijo haber trazado planes de carrera para llegar a los puestos de liderazgo alcanzados. “Siempre aspiré a un cargo alto. Mi motivo para entrar al primer banco donde entré y, ahora con este grupo, era la existencia de los planes de carrera disponibles para el personal”, explica una gerente general. En el caso del Banco Pichincha, donde tienen mapeadas las posiciones críticas dentro de la organización e identificado al personal con alto potencial. “Me convierto en un coach de esa persona [les pregunto] ¿dónde estás? y ¿dónde te quieres ver?. ¿cuál es tu responsabilidad para llegar y cuál es mi parte (como la organización)?”, dice Mónica Carrera, Consultora de Recursos Humanos de esa institución.

b. Elaboración de programas de capacitación técnica y de liderazgo. Los planes de carrera deben ir de la mano de programas de capacitación técnica para efectivamente fomentar el desarrollo profesional de las mujeres y que éstas estén preparadas para tomar puestos de mayor responsabilidad. El apoyo a la capacitación fue uno de los factores de mayor éxito de las líderes entrevistadas. Los programas deberían incluir contenidos enfocados en fortalecer la autoconfianza (barrera identificada en el análisis cualitativo), y en técnicas para liderar personal y manejar conflictos y relaciones personales, para proveer a las mujeres con las herramientas necesarias para asumir puestos de mayores responsabilidades. Asimismo, se debe considerar que algunas temáticas relacionadas a la gestión de una entidad financiera reguladas podrían ser necesarias. Enviar mujeres con potencial a cursos en el exterior de especialización en gestión de riesgos, gestión financiera, planificación, gobernabilidad, inteligencia de negocios y otros podría ser útil. Es importante considerar tanto el contenido como la accesibilidad de los programas para asegurar que sean inclusivos, tanto en su contenido, ya que los temas de estas capacitaciones podrían tener algunas componentes variables entre hombres y mujeres, reconociendo que sus barreras son distintas; como en otros aspectos, ofreciendo, por ejemplo, subsidios de matrículas y horarios flexibles



Recomendaciones para inversionistas, y otros actores de apoyo

c. Fomentar programas de mentoría.

No solo los planes de carrera y la capacitación técnica, son necesarios para el avance de la mujer. Aquellas mujeres que quieren ser líderes pueden aprender de y ser motivadas por mujeres exitosas, a través programas de mentoría y liderazgo, que pueden ser una forma poderosa forma de transmitir: “tú también puedes hacerlo”. Esto implica un compromiso mutuo de las mujeres en el sector, tanto de aquellas que ocupan puestos de liderazgos y están dispuestas a brindar mentoría, como de las que quieren crecer. Actualmente, los programas de liderazgo, mentoría y coaching que existen para el sector de las microfinanzas en ALC (como por ejemplo en INCAE), se enfocan en temas técnicos y estratégicos microfinancieros, sin tomar en cuenta el tema del liderazgo de la mujer en sí mismo.

a. Preparar Rutas Críticas para apoyar a las entidades en la implementación de actividades de promoción interna.

Existen pocas prácticas claras, simples y a la medida para apoyar a las entidades de microfinanzas en la implementación de programas internos de apoyo a los ascensos. El desarrollo de “mapas” simples y “Rutas Críticas”, que pueden ser adoptadas por las gerencias y áreas de recursos humanos podrían apoyar a la puesta en práctica de las recomendaciones arriba.



3.

Esfuerzos para identificar y atraer candidatas externas calificadas para puestos gerenciales y Directorios. Si bien los cargos son muy diferentes, algunos procesos de búsqueda y contratación de directores y gerentes sufren por los mismos sesgos y debilidades. Por lo mismo, es importante considerar la mayoría de las siguientes recomendaciones en los dos casos.

Recomendaciones para Instituciones de Microfinanzas

a. Incluir candidatas mujeres en las búsquedas de vacantes. Unas pocas instituciones, de las entrevistas para este estudio, han implementado políticas de búsqueda de candidatos que exijan incluir al menos una mujer. Por ejemplo, Banco FIE en Bolivia considera que para la búsqueda de cargos clave en la institución al menos debe existir una mujer entre los postulantes. Otras instituciones, como Pro Mujer Nicaragua, promueven la inclinación deliberada hacia la mujer en programas de contratación.

b. Procesos de selección transparente. Con procesos y criterios de selección transparentes, las mujeres tienen más oportunidades de participar de los mismos y no depender de relaciones informales para ser tomadas en cuenta.

c. Diversidad de género en los comités de selección de candidatos. La mayoría de las instituciones incluidas en las entrevistas cualitativas no cuenta con un comité de selección de personal con diversidad de género (es decir, que el comité tenga un balance en el número de hombres y mujeres que lo forman), sin embargo, esto contribuiría a la diversidad de género en la institución. La revisión de la literatura muestra que se considera que las mujeres tienen características diferentes de los actuales líderes —en su mayoría hombres— por lo que se las percibe como candidatas no adecuadas (Heilman, 2001). “Yo fui un experimento con otras tres chicas, fuimos las 3 primeras mujeres que contrataron contra viento y marea. Una de nuestras jefas dijo ¿por qué las mujeres no? En Bolivia las chi-

cas trabajan duro, ¿por qué no en Perú?”, dijo una participante de un grupo focal. BancoEstado, en Chile, está por lanzar una política nueva que incluye este requisito de diversidad en los comités de selección de candidatas.

d. Asegurar que el proceso de contratación no este sesgado en contra de las mujeres en edad reproductiva, en el caso de la contratación de Gerentes. Quizás una de las principales inconformidades de las mujeres en nuestras entrevistas que sentían un sesgo de su institución en contra de ellas fue la manera en la que sus departamentos de recursos humanos y jefes directos abordaban el tema de la maternidad. Este tema es considerado personal y privado por muchas mujeres. A la vez, muchas comentan que su dedicación al trabajo y flexibilidad laboral han sido cuestionadas por ser mujer, aún si no tienen hijos. A muchas se les pregunta cuándo piensan tener hijos, cómo los cuidarán, qué harán cuando se enfermen, y otros detalles personales que no son preguntados a los hombres y que aún si lo fuesen, no se toman en cuenta en el momento de contratar (o ascender) al hombre.

e. Políticas que atraen y retienen a las mujeres, en el caso de la contratación de gerentes, en puestos competitivos, iniciando por una igualdad salarial entre hombres y mujeres en cargos similares. Esto incluye asegurar que existe una igualdad salarial entre la entidad y su competencia. En Pro Mujer Nicaragua, por ejemplo, el personal de



Recomendaciones para inversionistas, y otros actores de apoyo

las Gerencias Medias aseguró que sus salarios eran competitivos en el mercado. Otras políticas incluyen tener horarios flexibles, trabajos/puestos compartidos (por ejemplo, para cargos donde la carga horaria es extensa, como gerentes de sucursales, etc.), permitir algún nivel de trabajo a distancia, y de tener políticas de maternidad y lactancia, subsidios de peditras y de sala cunas. También, en los procesos de selección de candidatos, se recomienda implementar procesos de revisión ciega de los CVs, en donde se quitan los nombres, edades o fotos para minimizar la discriminación en la contratación. Ayudaría capacitar a los gerentes que participan en las contrataciones sobre el tema de los prejuicios inconscientes que pueden influir en sus decisiones.

a. Ofrecer información sobre mejores prácticas en organizaciones que atraen y retienen talento excelente, incluyendo a las mujeres. El sector de las microfinanzas está pasando por una etapa difícil, la cual podría beneficiarse por iniciativas de búsqueda y retención de talento nuevo. Sin embargo, los sistemas, y áreas de recursos humanos suelen estar menos enfocados en las problemáticas del negocio y cuentan frecuentemente con métodos tradicionales, sesgos que favorecen al hombre y una falta de acceso a talento en distintos sectores. Ofrecer ejemplos de buenas prácticas a través de documentos breves y entrevistas con IMF exitosas podría ayudar a fomentar el cambio hacia dentro que se requiere.

b. Trabajar con autoridades públicas y entidades de supervisión bancaria para que sus requisitos para candidatos integrantes de juntas directivas sean más flexibles. Esto requiere estudiar la posibilidad de incorporar perfiles diferentes, que no sean necesariamente de la banca tradicional, con el fin de incluir a más mujeres con capacidades técnicas que el sector necesita.



Recomendaciones para todos: IMF, Inversionistas, y otros actores de apoyo

a. Redes de apoyo exclusivas de mujeres y espacios compartidos. El desarrollo de redes exclusivas de mujeres y/o el desarrollo de actividades entre mujeres de diferentes instituciones y en distintas etapas de sus carreras, pueden contribuir a ofrecer el sentido de familia y apoyo que muchas necesitan para animarlas a crecer y desarrollarse. Pero más importante aún, pueden proveer oportunidades para la empatía y el espíritu de colaboración, más que la competencia y la crítica. *“Para pensar en (ser) gerente tenía mis temores propios, pero escuchándolas a ellas me doy cuenta que nada es imposible... aspiro a seguir creciendo”*, dijo una participante del grupo focal en Perú. La literatura muestra que pertenecer a redes es clave para crecer tanto verticalmente como lateralmente en una institución (Seibert, Kraimer, and Liden, 2001; Tharenou, 1999). Las mujeres tienen acceso más limitado a redes de contacto influyentes (Eagly y Carli, 2007), por lo que tienen menos contactos o menos acceso a fuentes de respaldo y apoyo (et. al., Tymon y Stumpf, 2003), lo que podría reducir sus opciones para avanzar en sus carreras (Kanter, 1977, Powell y Mainiero, 1992). Redes de mujeres profesionales pueden contribuir a reforzar los mensajes de la capacidad de las mujeres para progresar y sobresalir. Pueden apoyar programas de mentores —forjando modelos y roles a seguir—, ofrecer capacitaciones o concursos para becas, compartir conocimientos formales e informales y dar una mayor confian-

za a las mujeres que participan. El deseo de superación nace desde adentro, pero puede ser estimulado por el apoyo externo.

b. Creación de capital social mediante redes inclusivas. Las redes de mujeres tienen un rol importante en el empoderamiento de la mujer, los programas de mentores, etc., pero dentro de las instituciones, es importante ayudar a las mujeres a crear capital social apoyando la creación de redes de hombres y mujeres inclusivas, que permitan la diversidad de perspectivas, el intercambio de información y experiencias, el apoyo profesional y posibilidades de mayor visibilidad.

c. Visibilidad de las estrategias de apoyo a la diversidad de género y sus participantes. Dar a conocer (mediante charlas, entrevistas, documentación, etc.) y destacar (con premios, reconocimientos, etc.) las acciones puestas en práctica tanto por instituciones como por individuos para alentar la diversidad de género y el liderazgo femenino, contribuye a incrementar el marco de referencia para futuras generaciones de mujeres, y animar a seguir sus pasos.

BIBLIOGRAFÍA

Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Vassill, K. M.
2006

Does Female Representation on Boards of Directors Associate With Fortune's "100 Best Companies to Work For" List? Business & Society, 45(2), 235-248.

Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M.
2002

Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15(4), 609-616.

Credit Suisse Research Institute.

September 2014

"The CS Gender 3000: Women in Senior Management".
<https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF>.

Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K.
2003

Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. Journal of Business Research, 56(12), 1009-1019.

Eagly, A. H., & Carli, L. L.

2007

Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business Press.

Eagly, A. H., & Carli, L. L.

2007

Women and the labyrinth of leadership. Harvard business review, 85(9), 62.

Fondas, N., & Sassalos, S.

2000

A different voice in the boardroom: How the presence of women directors affects board influence over management, Global Focus, 12: 13-22.

Gabaldón, P.

2015

Chile: Liderazgo Femenino en el Sector privado. FOMIN. Gobierno del Reino Unido. "Women on Boards," 2011.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf.

Heilman, M. E.

2001

Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. Journal of Social Issues, 57: 657-674.

Huse, M., & Solberg, A.

2006

Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. Women in Management Review, 21(2), 113-130.

Ibarra, H., et al.

September 2013

"Women Rising: The Unseen Barriers - HBR."
Harvard Business Review,
<https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers>.

Johnson, L., & Learned, A.

2004

Don't think pink. New York: AMACOM.

Kelso, M., Koburger, A., & Sexton, M.

2013

"Diversity Dividends: Advancing Women in Business Leadership." George Washington University.

Kuhn Fraioli, L., & Byekirova, M.

2012

"Políticas Y Prácticas de Género: Autoevaluaciones de Organizaciones Microfinancieras Y de Desarrollo Empresarial En América Latina." The SEEP Network.
<http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-politicas-y-practicas-de-genero-autoevaluaciones-de-organizaciones-microfinancieras-y-de-desarrollo-empresarial-en-america-latina-2012.pdf>.

Kunze, A., & Miller, A.R.

December 2014

Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. NBER Working Paper No. 20761.

Lynch, E.

Sin fecha

"Transformación Del Panorama de Liderazgo En Las Microfinanzas: Manteniendo El Enfoque En La Mujer." Women's World Banking.
http://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/imported/pdf/spanish/transforming_the_landscape_of_leadership_in_microfinance_s.pdf.

Magnoni, B.

2015

Are the Poor, Especially Women, Being Squeezed Out of the MFIs Set Up to Serve Them? International Banker Magazine.

<http://internationalbanker.com/finance/are-the-poor-especially-women-being-squeezed-out-of-the-mfis-set-up-to-serve-them/>

Martinez, R.

2014

Microfinanzas Americas. Las Mejores 100. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Microfinance Information Exchange, Inc. (MIX).

Marulanda, B. et al.

“Lo Bueno de Lo Malo En Microfinanzas: Lecciones Aprendidas de Experiencias Fallidas En América Latina.” Fondo Multilateral de Inversiones.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35404961>.

MSCI, Inc. ESG Research.

2014

“Survey of Women on Boards,” November 2014.

https://www.msci.com/resources/research/articles/2014/Executive_Summary-2014_Survey_of_Women_on_Boards.pdf.

Øystein Strøm, R., D’Espallier, B., & Mersland, R.

January 17, 2014

“Female Leadership, Performance, and Governance in Microfinance Institutions.” Journal of Banking & Finance 42, 60–75.

Pesonen, S., Tienari, J., & Vanhala, S.

2009

“The boardroom gender paradox. Gender in Management: An International Journal, 24(5), 327-345.

Powell, G. N., & Mainiero, L. A.

1992

Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women’s careers. Journal of Management, 18(2), 215-237.

Richard, O. C.

2000

Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. Academy of management journal, 43(2), 164-177.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C.

2001

A social capital theory of career success. Academy of management journal, 44(2), 219-237.

Tharenou, P.

1999

Is there a link between family structures and women’s and men’s managerial career advancement? Journal of Organizational Behavior, 20(6), 837-863.

Trujillo, V.

2013

Microfinanzas en América Latina Y El Caribe: El Sector en Cifras. Fondo Multilateral De Inversiones/ Banco Interamericano de Desarrollo.

Tymon, W. G., & Stumpf, S. A.

2003

Social capital in the success of knowledge workers. Career Development International, 8(1), 12-20.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M.

1995

Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. Academy of Management Journal, 38(1), 272-287.

OIT.

Marzo 2015

“La Mujer En La Gestión Empresarial. Cobrando Impulso. Informe Mundial.” Organización Internacional del Trabajo.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/publ/documents/publication/wcms_356969.pdf.

McKinsey & Company.

2014

“Women Matter: A Latin American Perspective. Unlocking Women’s Potential to Enhance Corporate Performance.”

<http://www.mckinsey.com.br/LatAm4/Data/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf>.

The World Economic Forum (WEF)

2012

A Repository of Successful Practices, WEF, KPMG refer to reputation enhancement as a success measure sought from promoting gender diversity viewed 23 Jan 2013.

<http://www.weforum.org/gender-parity/kpis-monitor-our-pipeline-leadership>

6



ANEXOS



ANEXO 1.1 Total Encuestas por País

PAÍS	TOP 100 (N=85)	NO TOP 100 (N=51)	TODOS ENCUESTADOS (N=135)
Ecuador	17	7	24
Perú	12	10	22
Colombia	10	1	11
Bolivia	9	1	10
México	8	5	13
Honduras	5	2	7
Paraguay	5	-	5
El Salvador	4	1	5
Nicaragua	4	3	7
Brasil	3	1	4
Republica Dominicana	3	-	3
Chile	2	1	3
Guatemala	2	1	3
Panamá	1	1	2
Argentina	-	13	13
Costa Rica	-	1	1
Venezuela	-	3	3
TOTAL	85	51	136



ANEXO 1.2 Variables de la Encuesta

NOMBRE DEL CAMPO	DESCRIPCIÓN
Activos2013	Activos de la institución (USD) al cierre de 2013
Activos2014	Activos de la institución (USD) al cierre de 2014
NumPrestatarios2013	Número total de prestatarios al cierre de 2013
NumPrestatarios2014	Número total de prestatarios al cierre de 2014
PrestatariosFem2013	Porcentaje de prestatarios femeninos al cierre de 2013
PrestatariosFem2014	Porcentaje de prestatarios femeninos al cierre de 2014
Tipolnst	Tipo de institución (Opciones :Banco o institución regulada / Institución financiera no regulada / Cooperativa regulada / Cooperativa no regulada /ONG, fundación, etc. no regulada)
Tipolnst2	Tipo de institución (Otra : Respuesta Libre)
Tipolnst3	Variable Creada - Institución Regulada / Institución No Regulada (Excluyendo Cooperativas)
Tipolnst4	Variable Creada - Institución Regulada / Cooperativa (regulada o no regulada)
FechaFund	Fecha de fundación (año)
NumDirectorio	Número total de personas en el directorio
NumMujeresDirectorio	Número de mujeres en el directorio
PorcentMujeresDirectorio	Porcentaje de Mujeres en el directorio (Ratio de variables anteriores)
BinaryMujerEnDirectorio	Variable Binaria, 1 si al menos una mujer, 0 si ninguna mujer en el directorio
OtrosNum	Número total de otros integrantes de la gerencia general
OtrosGen	Número de otros integrantes de la gerencia general de género femenino
GeneroGerenteGen	Género de gerente general (Rta. Cerrada Con opciones: Femenino/Masculino)
GeneroGereneteGen2	Variable creada para casos "Hay más de un CEO": Todo Masculino, Todo Femenino, Mixto
GeneroPresidente	Género del presidente del directorio (Rta. Cerrada Con opciones: Femenino/Masculino)
TotalAltaGerencia	Número total de cargos de altas gerencias
MujerAltaGerencia	Número de mujeres en cargos de altas gerencias
PorcentMujerAltaGerencia	Porcentaje de Mujeres en cargos de altas gerencias (Ratio de variables anteriores)
Mayoría Mujeres en Alta Gerencia	Variable Creada "50% o más de mujeres en el Directorio"
CuotaDirectorio	La presencia (o no) de una cuota de género para el directorio (Rta. Cerrada Con opciones: SI/NO)
Mision	Misión de enfoque en clientes mujeres: el género es una parte explícita de la misión de la institución (Rta. Cerrada Con opciones: SI/NO)
Politicalgualdad	Tiene elaborada una política explícita sobre la igualdad de oportunidades de empleo, independientemente del género, etnia, etc de la persona? (Rta. Cerrada Con opciones: SI/NO)
PlanillaLabMujeres	Porcentaje de mujeres en planilla laboral



ANEXO 1.2 Variables de la Encuesta

NOMBRE DEL CAMPO	DESCRIPCIÓN
ResponEncues	Respondió la encuesta online -- Rta. Cerrada: SI/No
TipoCargoEncuestado	¿Qué título/cargo oficial tiene Ud. en la institución? (Rta. Cerrada Con opciones: Gerente General (CEO) /Gerente de RRHH / Otro gerente /Otro)
TipoCargo2Encuestado	Otro (Por favor especificar) -- Rta. Abierta
TipoCargo3Encuestado	Variable creada - CEO / Miembro Directorio / Alta Gerencia / Otro personal IMF
NombreApellidoEncuestado	Nombre y Apellido del encuestado -- Rta. Abierta
NroTelEncuestado	Número de teléfono del encuestado -- Rta. Abierta
MailEncuestado	Correo electrónico del encuestado -- Rta. Abierta
NombreGerenteGen	Nombre del Gerente General de la institución (Si es diferente a usted) -- Rta. Abierta
NroTelGerenteGen	Número de teléfono del Gerente General -- Rta. Abierta
MailGerenteGen	Correo electrónico del Gerente General -- Rta. Abierta
Entrevistar	Nos gustaría hacer algunas entrevistas sobre el tema de género y liderazgo con algunos gerentes como Usted. ¿Le interesa ser contactado/a para programar una breve entrevista telefónica o personal? (Rta. Cerrada Con opciones: SI/NO)
PublicarDatos	Si está dispuesto a que sus datos sean públicos, favor de indicarlo aquí (Rta. Cerrada Con opciones: Sí, pueden dar a conocer estos datos públicamente con el nombre de mi institución / No, favor de mantener la anonimidad de estos datos de mi institución)
CaracteristicasGerGeneral1	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Años de experiencia profesional
CaracteristicasGerGeneral2	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Título o alto nivel de formación académica en carrera afín
CaracteristicasGerGeneral3	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Nombre reconocido en el mercado
CaracteristicasGerGeneral4	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Experiencia en la banca
CaracteristicasGerGeneral5	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Experiencia en entidades de microfinanzas
CaracteristicasGerGeneral6	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Reputación y reconocimiento entre colegas de la industria
CaracteristicasGerGeneral7	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Experiencia en la gerencia de otra entidad
CaracteristicasGerGeneral8	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Capacidad gerencial probada
CaracteristicasGerGeneral9	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Capacidades probadas en el manejo de riesgo
CaracteristicasGerGeneral10	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Capacidad de convencimiento y negociación
CaracteristicasGerGeneral11	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Otro (Por favor de especificar): Rta. Libre
CodEncuesta	Identificación del encuestado
CodEncuesta2	Identificación del encuestado de misma institución pero menor seniority
CodEncuesta3	Identificación del encuestado de misma institución pero menor seniority



ANEXO 1.2 Variables de la Encuesta

NOMBRE DEL CAMPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE
Activos2013	Activos de la institución (USD) al cierre de 2013	MixMarket
Activos2014	Activos de la institución (USD) al cierre de 2014	MixMarket
NumPrestatorios2013	Número total de prestatarios al cierre de 2013	MixMarket / Sitio-Web
NumPrestatorios2014	Número total de prestatarios al cierre de 2014	MixMarket / Sitio-Web
PrestatariosFem2013	Porcentaje de prestatarios femeninos al cierre de 2013	MixMarket / Sitio-Web
PrestatariosFem2014	Porcentaje de prestatarios femeninos al cierre de 2014	MixMarket / Sitio-Web
Tipolnst	Tipo de institución (Opciones :Banco o institución regulada / Institución financiera no regulada / Cooperativa regulada / Cooperativa no regulada /ONG, fundación, etc. no regulada)	Encuesta / MixMarket
Tipolnst2	Tipo de institución (Otra : Respuesta Libre)	Encuesta
Tipolnst3	Variable Creada - Institución Regulada / Institución No Regulada (Excluyendo Cooperativas)	Elaboración propia en base a variables anteriores
Tipolnst4	Variable Creada - Institución Regulada / Cooperativa (regulada o no regulada)	Elaboración propia en base a variables anteriores
FechaFund	Fecha de fundación (año)	MixMarket / Sitio-Web
NumDirectorio	Número total de personas en el directorio	Encuesta / MixMarket / Sitio-Web
NumMujeresDirectorio	Número de mujeres en el directorio	Encuesta / MixMarket / Sitio-Web
PorcentMujeresDirectorio	Porcentaje de Mujeres en el directorio (Ratio de variables anteriores)	Elaboración propia en base a variables anteriores
BinaryMujerEnDirectorio	Variable Binaria, 1 si al menos una mujer, 0 si ninguna mujer en el directorio	Elaboración propia en base a variables anteriores
OtrosNum	Número total de otros integrantes de la gerencia general	MixMarket / Sitio-Web
OtrosGen	Número de otros integrantes de la gerencia general de género femenino	MixMarket / Sitio-Web
GeneroGerenteGen	Género de gerente general (Rta. Cerrada Con opciones: Femenino/ Masculino)	Encuesta / MixMarket / Sitio-Web
GeneroGerenteGen2	Variable creada para casos "Hay más de un CEO": Todo Masculino, Todo Femenino, Mixto	Elaboración propia en base a variables anteriores
GeneroPresidente	Género del presidente del directorio (Rta. Cerrada Con opciones: Femenino/Masculino)	Encuesta / MixMarket / Sitio-Web
TotalAltaGerencia	Número total de cargos de altas gerencias	Encuesta / MixMarket / Sitio-Web
MujerAltaGerencia	Número de mujeres en cargos de altas gerencias	Encuesta / MixMarket / Sitio-Web
PorcentMujerAltaGerencia	Porcentaje de Mujeres en cargos de altas gerencias (Ratio de variables anteriores)	Elaboración propia en base a variables anteriores
Mayoría Mujeres en Alta Gerencia	Variable Creada "50% o más de mujeres en el Directorio"	Elaboración propia en base a variables anteriores
CuotaDirectorio	La presencia (o no) de una cuota de género para el directorio (Rta. Cerrada Con opciones: SI/NO)	Encuesta
Mision	Misión de enfoque en clientes mujeres: el género es una parte explícita de la misión de la institución (Rta. Cerrada Con opciones: SI/NO)	Encuesta / Sitio-Web
Politicalgualdad	Tiene elaborada una política explícita sobre la igualdad de oportunidades de empleo, independientemente del género, etnia, etc de la persona? (Rta. Cerrada Con opciones: SI/NO)	Encuesta
PlanillaLabMujeres	Porcentaje de mujeres en planilla laboral	Encuesta / MixMarket



ANEXO 1.2 Variables de la Encuesta

NOMBRE DEL CAMPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE
ResponEncues	Respondió la encuesta online -- Rta. Cerrada: Si/No	Encuesta
TipoCargoEncuestado	¿Qué título/cargo oficial tiene Ud. en la institución? (Rta. Cerrada Con opciones: Gerente General (CEO) /Gerente de RRHH / Otro gerente /Otro)	Encuesta
TipoCargo2Encuestado	Otro (Por favor especificar) -- Rta. Abierta	Encuesta
TipoCargo3Encuestado	Variable creada - CEO / Miembro Directorio / Alta Gerencia / Otro personal IMF	Encuesta
NombreyApellidoEncuesta-do	Nombre y Apellido del encuestado -- Rta. Abierta	Encuesta
NroTelEncuestado	Número de teléfono del encuestado -- Rta. Abierta	Encuesta
MailEncuestado	Correo electrónico del encuestado -- Rta. Abierta	Encuesta
NombreGerenteGen	Nombre del Gerente General de la institución (Si es diferente a usted) -- Rta. Abierta	Encuesta
NroTelGerenteGen	Número de teléfono del Gerente General -- Rta. Abierta	Encuesta
MailGerenteGen	Correo electrónico del Gerente General -- Rta. Abierta	Encuesta
Entrevistar	Nos gustaría hacer algunas entrevistas sobre el tema de género y liderazgo con algunos gerentes como Usted. ¿Le interesa ser contactado/a para programar una breve entrevista telefónica o personal? (Rta. Cerrada Con opciones: SI/NO)	Encuesta
PublicarDatos	Si está dispuesto a que sus datos sean públicos, favor de indicarlo aquí (Rta. Cerrada Con opciones: Sí, pueden dar a conocer estos datos públicamente con el nombre de mi institución / No, favor de mantener la anonimidad de estos datos de mi institución)	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral1	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Años de experiencia profesional	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral2	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Título o alto nivel de formación académica en carrera afín	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral3	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Nombre reconocido en el mercado	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral4	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Experiencia en la banca	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral5	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Experiencia en entidades de microfinanzas	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral6	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Reputación y reconocimiento entre colegas de la industria	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral7	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Experiencia en la gerencia de otra entidad	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral8	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Capacidad gerencial probada	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral9	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Capacidades probadas en el manejo de riesgo	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral10	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Capacidad de convencimiento y negociación	Encuesta
CaracteristicasGerGeneral11	¿En su opinión: cuales son las características más importantes para un Gerente General? Seleccione las principales 3 características. Otro (Por favor de especificar): Rta. Libre	Encuesta
CodEncuesta	Identificación del encuestado	Encuesta
CodEncuesta2	Identificación del encuestado de misma institución pero menor seniority	Encuesta
CodEncuesta3	Identificación del encuestado de misma institución pero menor seniority	Encuesta



ANEXO 2.1 Encuestados según Género del Respondente

GÉNERO DEL RESPONDENTE	MUESTRA TOP100 (N=81)	MUESTRA TOTAL (N=124)
Hombre	57%	56%
Mujer	43%	44%

ANEXO 2.2 Cargo del Encuestado

CARGO DEL RESPONDENTE	MUESTRA TOP100 (N=85)	MUESTRA TOTAL (N=136)
CEO	52,94%	46,32%
Otro personal IMF	17,65%	20,59%
Alta Gerencia	16,47%	19,85%
Miembro de Directorio	12,94%	13,24%

ANEXO 2.3 Encuestados según Tipo de Institución

TIPO DE INSTITUCIÓN	MUESTRA TOP100 (N=99)	MUESTRA TOTAL (N=150)
Banco o institución regulada	39%	33%
Cooperativa regulada	18%	18%
ONG, fundación, etc. no regulada	16%	23%
Institución financiera no regulada	15%	17%
Otro (Por favor especificar):	9%	7%
Cooperativa no regulada	2%	2%

ANEXO 2.4 Encuestados según Tipo de Institución.v2

TIPO DE INSTITUCIÓN	MUESTRA TOP100 (N=99)	MUESTRA TOTAL (N=150)
Institución Regulada	45%	57%
Institución No Regulada	34%	63%
Cooperativa	20%	30%

ANEXO 2.5 Tablas de Frecuencias Principales por País

PAÍS	TOTAL	N° DE ENCUESTAS	PORCENTAJE TOTAL	PORCENTAJE DE IMFS CON UNA MUJER PRESIDENTE	PORCENTAJE DE IMFS CON UNA MUJER GERENTE GENERAL	VALOR PROMEDIO DE MUJERES EN ALTA GERENCIA	VALOR PROMEDIO DE MUJERES EN DIRECTORIO	VALOR PROMEDIO DE MUJERES EN PLANILLA	VALOR PROMEDIO DE PRESTATARIOS FEMENINOS 2013 *
Ecuador	30	24	17,65%	20% (n=25)	20,69% (n=29)	47,50% (n=25)	41,46% (n=25)	54,47% (n=29)	50,43% (n=23)
Perú	27	22	16,18%	15,38% (n=26)	25,93% (n=27)	40,08% (n=22)	23,12% (n=21)	52,89% (n=22)	62,86% (n=7)
México	13	13	9,56%	30,77% (n=13)	15,38% (n=13)	32,68% (n=11)	27,19% (n=11)	53,64% (n=11)	83,33% (n=6)
Argentina	13	13	9,56%	46,15% (n=13)	30,77% (n=13)	52,06% (n=11)	36,49% (n=11)	64,09% (n=11)	--
Colombia	12	11	8,09%	36,36% (n=11)	54,55% (n=11)	51,14% (n=11)	37,38% (n=11)	64,41% (n=11)	61,67% (n=6)
Bolivia	10	10	7,35%	10,00% (n=10)	10,00% (n=10)	21,26% (n=10)	28,35% (n=10)	44,22% (n=9)	57,78% (n=9)
Nicaragua	8	7	5,15%	37,50% (n=8)	25,00% (n=8)	42,19% (n=8)	22,60% (n=8)	55,71% (n=7)	66,00% (n=5)
Honduras	8	7	5,15%	12,50% (n=8)	25,00% (n=8)	31,14% (n=8)	29,38% (n=8)	38,17% (n=6)	58,00% (n=5)
Brasil	5	4	2,94%	0,00% (n=4)	50,00% (n=4)	20,83% (n=2)	13,99% (n=3)	54,56% (n=4)	57,50% (n=4)
El Salvador	5	5	3,68%	20% (n=5)	20,00% (n=5)	50,00% (n=5)	23,94% (n=5)	44,87% (n=5)	57,50% (n=4)
Paraguay	5	5	3,68%	0,00% (n=5)	20,00% (n=5)	47,34% (n=5)	32,61% (n=5)	51,00% (n=5)	40,00% (n=3)
Chile	3	3	2,21%	33,33% (n=3)	33,33% (n=3)	61,51% (n=3)	41,67% (n=3)	67,00% (n=3)	65,00% (n=2)
Guatemala	3	3	2,21%	33,33% (n=3)	33,33% (n=3)	38,15% (n=3)	33,33% (n=3)	48,00% (n=3)	70,00% (n=2)
Venezuela	3	3	2,21%	0,00% (n=3)	0,00% (n=3)	35,00% (n=2)	10,00% (n=1)	40,00% (n=2)	--
R. Dominicana	3	3	2,21%	33,33% (n=3)	33,33% (n=3)	37,12% (n=3)	37,43% (n=3)	45,00% (n=3)	73,33% (n=3)
Panamá	2	2	1,47%	0,00% (n=2)	0,00% (n=2)	51,25% (n=2)	55,00% (n=2)	65,50% (n=2)	50,00% (n=1)
Costa Rica	1	1	0,74%	0,00% (n=1)	100,00% (n=1)	66,67% (n=1)	60,00% (n=1)	90,00% (n=1)	--
MUESTRA TOTAL	151	136	100,00%	22,38% (N=143)	25,68% (N=148)	41,99% (N=132)	31,87% (N=131)	54,00% (N=134)	--
TOP100	100	85	100,00%	18,48% (N=92)	24,74% (N=97)	38,51% (N=87)	30,45% (N=88)	52,73% (N=93)	59,13% (N=80)





ANEXO 3.1 Porcentaje de Mujeres en Alta Gerencia según Género del Presidente de Directorio

GÉNERO DEL PRESIDENTE VS. PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA

	PRESIDENTE MUJER	PRESIDENTE HOMBRE	DIFERENCIA	T-STAT	VALOR P
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	42%	38%	4%	0,77	0,4459625
n=87	n=17	n=70			
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	50%	40%	10%	1,96*	0,0563963
n=132	n=29	n=103			

*Significativo al 10%, ** Significativo al 5%, *** Significativo al 1%.

ANEXO 3.2 Porcentaje de Mujeres en Alta Gerencia, Planilla Laboral y activos (2013 y 2014) según Género del Gerente General

GÉNERO DEL CEO VS PORCENTAJE DE MUJERES EN ALTA GERENCIA - PORCENTAJE DE MUJERES EN LA PLANILLA LABORAL -VALOR PROMEDIO DE ACTIVOS

	GERENTE GENERAL MUJER	GERENTE GENERAL HOMBRE	DIFERENCIA	T-STAT	VALOR P
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	54%	33%	21%	3,74***	0,0007300
n=82	n=23	n=59			
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	59%	36%	23%	5,02***	0,0000017
n=126	n=34	n=92			
Porcentaje de mujeres en la planilla laboral	58%	51%	7%	2,40**	0,0186118
n=87	n=24	n=63			
Porcentaje de mujeres en la planilla laboral	64%	51%	13%	4,49***	0,0000162
n=127	n=35	n=92			
Valor promedio de los Activos 2013 (U\$D)	221.559.348	371.796.269	150.236.921	1,28	0,2028086
n=88	n=22	n=66			
Valor promedio de los Activos 2014 (U\$D)	204.818.414	490.741.462	285.923.048	1,86*	0,0692402
n=52	n=12	n=40			

*Significativo al 10%, ** Significativo al 5%, *** Significativo al 1%.



ANEXO 3.3 Porcentaje de Mujeres en Alta Gerencia según Composición de Género del Directorio

AL MENOS UNA MUJER EN EL DIRECTORIO VS. PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA					
	AL MENOS UNA MUJER EN DIRECTORIO	SIN MUJER EN DIRECTORIO	DIFERENCIA	T-STAT	VALOR P
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	39%	36%	3%	0,41	0,6866206
n=87	n=75	n=12			
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	43%	34%	9%	1,47	0,1435915
n=129	n=111	n=18			

*Significativo al 10%, ** Significativo al 5%, *** Significativo al 1%.

ANEXO 3.4 Porcentaje de Mujeres en Alta Gerencia según Tipo de Institución por Nivel de Regulación

TIPO DE INSTITUCIÓN VS PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA					
	INSTITUCIÓN REGULADA	INSTITUCIÓN NO REGULADA	DIFERENCIA	T-STAT	VALOR P
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	32%	42%	10%	2,05**	0,0449979
n=71	n=39	n=32			
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	32%	47%	15%	3,68***	0,0003765
n=106	n=48	n=58			

TIPO DE INSTITUCIÓN VS PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA					
	INSTITUCIÓN REGULADA	COOPERATIVA (REG. Y NO REG.)	DIFERENCIA	T-STAT	VALOR P
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	32%	47%	15%	2,57**	0,0130554
n=55	n=39	n=16			
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	32%	49%	17%	3,29***	0,0015333
n=74	n=48	n=26			

*Significativo al 10%, ** Significativo al 5%, *** Significativo al 1%.



ANEXO 3.5 Porcentaje de Mujeres en Alta Gerencia y Porcentaje de Mujeres en la Planilla Laboral según Misión de la Institución

MISIÓN VS. PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA - PORCENTAJE DE MUJERES EN LA PLANILLA LABORAL					
	CON MISIÓN DE ENFOQUE EN CLIENTES MUJERES	SIN MISIÓN DE ENFOQUE EN CLIENTES MUJERES	DIFERENCIA	T-STAT	VALOR P
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	39%	39%	0%	0,11	0,9088248
n=84	n=29	n=55			
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	44%	41%	3%	0,71	0,4841219
n=129	n=48	n=81			
Porcentaje de mujeres en la planilla laboral	56%	51%	5%	1,59	0,1156647
n=86	n=29	n=57			
Porcentaje de mujeres en la planilla laboral	59%	51%	8%	2,72***	0,0075264
n=127	n=46	n=81			

*Significativo al 10%, ** Significativo al 5%, *** Significativo al 1%.

ANEXO 3.6 Porcentaje de Mujeres en la Alta Gerencia según Existencia de una Política de Igualdad en la Institución

POLÍTICA DE IGUALDAD VS PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA					
	CON POLÍTICA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	SIN POLÍTICA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	DIFERENCIA	T-STAT	VALOR P
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	37%	44%	7%	1,33	0,1880400
n=77	n=49	n=28			
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia	41%	46%	5%	1,03	0,3054460
n=121	n=77	n=49			

*Significativo al 10%, ** Significativo al 5%, *** Significativo al 1%.



ANEXO 3.7 Porcentaje de Mujeres en la Planilla Laboral y Porcentaje de Mujeres en el Directorio según Existencia de una Cuota de Género para Directores

CUOTA DE GÉNERO DIRECTORES VS PORCENTAJE DE MUJERES EN LA PLANILLA LABORAL - PORCENTAJE DE MUJERES EN EL DIRECTORIO					
	CON CUOTA DE GÉNERO EN EL DIRECTORIO	SIN CUOTA DE GÉNERO EN EL DIRECTORIO	DIFERENCIA	T-STAT	VALOR P
Porcentaje de mujeres en el directorio	44%	30%	14%	1,71	0,1252888
n=80	n=7	n=73			
Porcentaje de mujeres en el directorio	50%	31%	19%	1,99**	0,0484900
n=117	n=8	n=109			
Porcentaje de mujeres en la planilla laboral	56%	52%	4%	0,83	0,4306148
n=81	n=7	n=74			
Porcentaje de mujeres en la planilla laboral	58%	54%	4%	1,03	0,3311149
n=115	n=8	n=107			

*Significativo al 10%, ** Significativo al 5%, *** Significativo al 1%.

II. Anexo La Metodología

El estudio aplicó una metodología de métodos mixtos, con un componente cuantitativo y otro cualitativo, para obtener una perspectiva más amplia y profunda sobre la situación actual del liderazgo en las IMF y su interacción con el género. Se buscó en particular, responder a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la composición de género de los directorios, gerentes generales, cargos de altas gerencias y planillas laborales de las IMF en ALC? En particular, el número de mujeres gerentes generales y el porcentaje de mujeres en los directorios ejecutivos, cargos de altas gerencias (gerentes que reportan al gerente general) y en la plantilla de personal.

2. ¿Está la participación de mujeres en el liderazgo del sector de microfinanzas en ALC correlacionada con las características particulares de las IMF? Específicamente, ¿están los siguientes factores relacionados con la participación de las mujeres en el liderazgo de las IMF?: i) estatus como entidad regulada o no regulada; ii) orientación de la misión de la institución; iii) clientela de mujeres; iv) fundadora(s) mujeres u hombres; v) gobernanza corporativa. También se analizan otras características relevantes, entre ellas, el tamaño y ubicación geográfica.

3. ¿Cuáles son las barreras para el avance de las mujeres en el liderazgo de las IMF? ¿Tienen los gerentes de las IMF de la región el tema presente dentro de sus prioridades estratégicas?

4. ¿Cuáles son los puntos clave que actores como el FOMIN y Calmeadow deberían abordar por medio de un diálogo con las IMF? En particular, ¿cómo se puede incorporar el tema de liderazgo de mujeres dentro de las discusiones de gobernanza corporativa?

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

El componente cuantitativo recopiló información estadística sobre la participación de la mujer en los directorios y la gestión de las microfinanzas. Tomó como base principal las 100 entidades identificadas como las “100 Mejores/ Top 100” en la última publicación del FOMIN (2014) para evitar sesgos de selección por disponibilidad, buscando identificar las siguientes características principales:

- 1. Número de mujeres y hombres en los directorios.**
- 2. Número de mujeres y hombres Presidentes de Directorio.**
- 3. Número de mujeres y hombres Gerentes Generales.**
- 4. Número de mujeres y hombres en Altas Gerencias.**
- 5. Número de mujeres y hombres en la planilla laboral de las instituciones.**

Esta información se recogió a través de varias fuentes, utilizando un proceso esquemático y secuenciado para poder obtenerla en un tiempo relativamente corto.

REVISIÓN DE ESCRITORIO

El primer paso del componente cuantitativo fue la revisión de escritorio que incluyó la revisión de reportes anuales de IMF, información publicada por redes de microfinanzas en la región, la base de datos del *MIX Market* y otras fuentes (páginas en línea de las instituciones, etc.). Esta revisión permitió conocer y examinar las principales características de las “**100 MEJORES**” instituciones de microfinanzas en la región, enfocándose en sus activos, el número de prestatarios activos, el porcentaje de prestatarios femeninos, el género del gerente general, el género del presidente de directorio, el número de mujeres que están actualmente en cargos gerenciales y cuántas mujeres integran el directorio, entre otros. Se abarcaron todas las variables incluidas en la lista de variables generales de las páginas 43-44 de este apéndice. Sin embargo, dada la limitada información disponible públicamente, se incorporaron tres herramientas adicionales de recopilación de información:

- 1. Una encuesta en SurveyMonkey,**
- 2. Llamadas telefónicas a IMF y redes regionales y;**
- 3. validaciones puntuales personales y en LinkedIn.**

ENCUESTA EN LÍNEA

Tras la revisión de escritorio, se seleccionaron para incluir en una encuesta en línea, las variables cuya información no estaba disponible públicamente (ver *Lista de variables adicionales en la encuesta, en página 9*). Por ejemplo, no se incluyeron en la encuesta las variables “Activos2013” y “Activos2014,” al ser posible recopilar los datos exactos de fuentes confiables (por ejemplo, MIX Market e informes anuales) durante la revisión de escritorio. Una vez seleccionadas estas variables, fueron transformadas en preguntas de fácil entendimiento para los encuestados, que no necesitara de la búsqueda de información adicional a la hora de completar la encuesta y que facilitara la diseminación en línea. En total, incluimos en la encuesta 15 preguntas obligatorias y 4 preguntas opcionales (ver *listado de preguntas de la encuesta en línea en página 11*). La encuesta fue levantada a través de *SurveyMonkey*, una herramienta gratis en línea.

El primer esfuerzo para diseminar la encuesta ocurrió electrónicamente. Se envió una carta de invitación para participar en la encuesta en español (para los países hispanohablantes) y en inglés (para las IMF brasileñas), que incluyó el enlace de encuesta en el idioma relevante (inglés o español). Esta invitación fue acompañada por una carta firmada por el BID-FOMIN, Calmeadow, EA Consultants y ANDARES

para otorgarle respaldo al estudio.

Se utilizaron las bases de datos del BID/FOMN y Calmeadow, con información de contacto de algunos gerentes de las “**100 MEJORES**”, para complementar los contactos profesionales de EA Consultants en las redes regionales y de la red ANDARES. Se mandaron invitaciones a través de fuentes adicionales incluyendo el fondo de inversión BIM; las entidades asociadas a redes nacionales como COPEME Perú y la Red Financiera Rural en Bolivia y a la Fundación BBVA. Se contactaron principalmente a través de correo electrónicos directos y asimismo publicando anuncios en el Portal de Microfinanzas, Blog de Andares, LinkedIn y Twitter. Dirigimos la encuesta a personas en cargos de alta gerencia en cada IMF, así como el gerente general/CEO, gerente de RRHH y, en instituciones muy grandes, a los gerentes comerciales o gerentes de microcrédito.

El segundo esfuerzo se hizo vía telefónica. Se contactó directamente a las instituciones para pedir aclaraciones de información incompleta o poco clara de la encuesta, y para asegurar la inclusión de entidades que no respondieron inicialmente a la encuesta. Utilicemos un método que combinaba correos personales recordatorios y llamadas a los contactos relevantes para intentar obtener las respuestas a la encuesta.

Entre julio y agosto de 2015, se recogieron 85 encuestas de la lista de las **“100 MEJORES”** (ver **Lista de IMF de las “100 MEJORES” que contestaron la encuesta en página 21**). La metodología de contacto arriba mencionada nos suministró información sobre entidades fuera de la lista de las **“100 MEJORES”**, para un total de 136 encuestas recopiladas (ver **Lista de IMF adicionales en página 24**). Esto nos permitió ampliar la muestra original planteada para el estudio, pero se optó por presentar los datos por separado en el informe para no crear sesgos.

Como podemos observar en el **Anexo 2.1**, la encuesta recogió respuestas de 57% de hombres y un 43% de mujeres.¹⁸ Más de la mitad de los empleados de IMF que respondió la encuesta dijo ser CEO de su institución (53%), seguido por otro personal (18%), luego miembros de la Alta Gerencia (16%) y finalmente Miembros de Directorio (13%). Las instituciones **100 MEJORES** se dividen en tres categorías principales: Institución regulada (45%), Institución no regulada (34%) y Cooperativas (regulada o no, 20%)¹⁹ (**Anexo 2.4**).

¹⁸ En algunos casos las respuestas fueron anónimas o brindaron datos parciales. Por dicho motivo, al dividir la muestra por género nos encontramos con un total de 81 observaciones para las 100 MEJORES y de 124 para la Muestra Total. Sin embargo, como se lee en el Anexo 2.2, todos los encuestados respondieron cuál era su cargo dentro de la IMF.

¹⁹ Dentro del total de instituciones **100 MEJORES**, un 39% corresponde a un Banco o Institución regulada, un 18% a una Cooperativa de tipo regulada, 16% a una ONG, fundación u otra organización similar no regulada, un 15% son instituciones financieras no reguladas y un 2% son Cooperativas no reguladas. Pudimos obtener datos de 14 IMF más a través de información de acceso público. De esta manera, para esa variable en particular, contamos con datos para 99 IMF de las **100 MEJORES** y una Muestra Ampliada de 150 instituciones ver (**Anexo 2.3**). Un 9% de la muestra no optó por categorizarse dentro las categorías mencionadas anteriormente. En dichos casos se autodefinieron bajo algún otro tipo de categorización como OPFD (Organización Privada de Desarrollo Financiero), SRL, etc. En estos casos, los investigadores reclasificaron la entidad.



CUADRO 1 Número de encuestas levantadas por países

PAÍS	NÚMERO IMF EN "100 MEJORES"	NÚMERO ENCUESTAS LEVANTADAS "100 MEJORES"	NÚMERO ENCUESTAS TOTALES LEVANTADAS
Ecuador	23	17	24
Perú	17	12	22
Colombia	11	10	11
Bolivia	9	9	10
México	8	8	13
Honduras	6	5	7
Paraguay	5	5	5
El Salvador	4	4	5
Nicaragua	5	4	7
Brasil	4	3	4
República Dominicana	3	3	3
Chile	2	2	3
Guatemala	2	2	3
Panamá	1	1	2
Argentina	0	0	13
Costa Rica	0	0	1
Venezuela	0	0	3
TOTAL	100	85	136



ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Se analizaron los resultados descriptivos y las frecuencias de la encuesta de las IMF de las **100 MEJORES** y la Muestra amplia para determinar algunos patrones y refinar algunas preguntas de investigación. En consecuencia, se aplicó un cruce de las variables más importantes del cuestionario. El objeto es brindar información descriptiva pero también estadísticamente significativa al respecto de la relación existente entre distintas características (de género o no) de las IMF pertenecientes a las **100 MEJORES** o bien al total de nuestra Muestra Ampliada.

A fin de verificar la significatividad estadística de los resultados se incurrió en el respectivo T-Test que nos permitió corroborar si las diferencias en los promedios dentro de nuestros sub-grupos es estadísticamente significativa o no lo es. A modo de ejemplo, nos permite saber con un cierto nivel de certeza si el porcentaje promedio de mujeres en las planillas laborales es estadísticamente diferente en dos grupos de IMF: un grupo de IMF liderado por gerentes generales mujeres y otro grupo liderado por hombres.²⁰

20 El T-Test brinda evidencia al respecto de la diferencia entre las Medias Poblacionales en base a Medias Muestrales. Sin embargo, existen dos tipos de T-Test en base a la igualdad o desigualdad de las Varianzas Poblacionales de cada muestra. En este sentido, se corrió una prueba F previamente para verificar o rechazar la hipótesis nula sobre la igualdad de varianzas poblacionales que nos permitió realizar el T-Test correspondiente en cada caso. De este modo, en nuestras tablas encontraremos el estadístico para la "Prueba F" la cual analiza las varianzas entre dos muestras. Esta prueba plantea la hipótesis nula de que las varianzas poblacionales de dos muestras son iguales. Contrastando el estadístico con el valor crítico del test podremos verificar con significatividad estadística si las varianzas poblacionales son o no son iguales. Esta prueba es aquella que nos indicará que tipo de T-Test realizar posteriormente. Como es sabido, si el estadístico de un test de hipótesis se encuentra entre los valores positivos y negativos del valor crítico para dicho test, entonces podemos afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa para no rechazar

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO CUALITATIVO

El análisis cualitativo inició con una revisión de literatura sobre las barreras que podrían tener las mujeres en el liderazgo, particularmente en América Latina y el Caribe y, en particular, en el sector financiero y microfinanciero. Se tomó en cuenta la literatura que define las mejores prácticas en la gobernabilidad de entidades microfinancieras, en particular, referencias a la diversidad y planes de accenso y preparación para la formación de nuevos líderes. Esto nos permitió establecer algunas hipótesis sobre posibles barreras (externas o internas) y diseñar dos herramientas apropiadas para este estudio: un cuestionario abierto y cualitativo para entrevistas individuales a líderes mujeres en microfinanzas en ALC y una guía para grupos focales para mujeres de mandos medios en el sector en la región.

la hipótesis nula. Contrariamente, en el caso de que el estadístico sea mayor al valor positivo (o menor al valor negativo) del respectivo valor crítico, entonces se rechazaría con significatividad estadística la hipótesis nula. Para el caso de la Prueba F, en el segundo ejemplo se rechazaría la hipótesis de varianzas poblacionales iguales y, consecuentemente, se interpretaría que las varianzas poblacionales son desiguales. Una vez interpretado nuestra Prueba F, se realizó el T-Test para varianzas iguales (cuando la Prueba F aceptara la Hipótesis Nula) o el T-Test para varianzas desiguales (en caso de que la Prueba F rechazara la hipótesis nula). Como se dijo, en caso de que: $-\text{Valor Crítico} < \text{Estadístico} < +\text{Valor Crítico}$, se podrá afirmar que no existe evidencia estadísticamente significativa para afirmar la desigualdad de medias poblacionales. A fin de brindar robustez, el ejercicio se repitió con distintos niveles de significatividad así como con ambos tipos de T-Test (el de varianzas iguales o desiguales) en aquellos casos donde el estadístico F estuviera muy cercano a su valor crítico.



ENTREVISTAS INDIVIDUALES

El propósito de las entrevistas individuales en profundidad fue entender las percepciones sobre la calidad del recurso humano interno (femenino y masculino) y su potencial para ascensos, la necesidad de contratar recursos externos, y cómo esto influye en el crecimiento profesional de las mujeres en las IMF. Las entrevistas buscaron documentar cuáles son los factores de éxito de un Gerente y de un Director, y se cruzó esta información con preguntas sobre las percepciones de las características “típicas” de hombres y mujeres profesionales en la institución, así como también de los factores más comunes que influyen los ascensos. Finalmente, las entrevistas en profundidad buscaron capturar percepciones de las barreras y oportunidades que las mujeres líderes del sector han tenido en sus carreras profesionales.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El estudio buscó entrevistar al menos a 15 líderes mujeres que ocupan los puestos más altos de sus instituciones. Algunos de los criterios más importantes en la selección de la muestra fueron asegurar la diversidad geográfica en los países elegidos y la diversidad en la madurez de la industria microfinanciera en los países.

Nuestro proceso de selección de los países comenzó con un análisis de la representación de cada país en el listado de las IMF “**100 MEJORES**” del BID/FOMIN (ver el **Cuadro 1**).



CUADRO 2 Selección del número de entrevistas previstas por país

PAÍS	NÚMERO IMF EN 100 MEJORES	NÚMERO ENTREVISTAS PREVISTAS POR PAÍS	REGIÓN	NÚMERO ENTREVISTAS PREVISTAS POR REGIÓN
Ecuador	23	2	Andes	8
Perú	17	2		
Colombia	11	2		
Bolivia	9	2		
México	8	2	México y Centroamérica	4
Honduras	6	1		
Nicaragua	5	1		
El Salvador	4	0		
Guatemala	2	0		
Panamá	1	0	Cono Sur	3
Paraguay	5	1		
Brasil	4	1		
Chile	2	1	Caribe	1
República Dominicana	3	1		
TOTAL	100	16	TOTAL	16

La selección también contempló el nivel de madurez de la industria microfinanciera en cada país, al elegir algunos países con un buen desempeño en el Microscopio del BID/FOMIN (ej. Perú, Bolivia, Colombia) y otros menos avanzados (ej. Nicaragua, México, Brasil). Incluimos a todos los países con cinco o más IMF dentro de las MEJORES100, y añadimos Brasil, Chile y República Dominicana (con menos IMF en las MEJORES100) para dar mayor diversidad regional a la muestra. Para aquellos países con ocho o más IMF en las MEJORES100, incluimos

entrevistas con dos mujeres en altos mandos, en lugar de una, para abarcar la diversidad institucional de esos países.

Luego de identificar el número de entrevistas a ser realizadas por país, se agregó el criterio del puesto que ocupa la mujer en la institución, buscando entrevistar a una mezcla de gerentes generales, presidentes de directorio y directores. Para lograr esto, se definieron algunos parámetros generales para la selección de los cargos a ser incluidos en cada país (ver el **Cuadro 3**).



CUADRO 3 Número de entrevistadas previstas según su cargo en la IMF

PAÍS	NÚMERO ENTREVISTAS	CARGO DE ENTREVISTADO
Perú	2	1 CEO; 1 Director
Bolivia	2	1 CEO; 1 Director
Colombia	2	1 CEO; 1 Director
Ecuador	2	1 CEO; 1 Director
México	2	1 CEO; 1 Director
Nicaragua	1	1 CEO; 1 Director
Honduras	1	1 CEO; 1 Director
Brasil	1	1 CEO; 1 Director
Chile	1	2 CEOs; 1 Director
Paraguay	1	1 CEO; 1 Director
República Dominicana	1	1 CEO o director
TOTAL	15	

También se buscó incluir algunas IMF con una representación mayor de mujeres en su directorio y Alta Gerencia u otras con una menor representación. Para este fin, en cada país con dos entrevistas en la muestra, se aseguró que una entrevista fuera con una mujer que trabajara sola o como una de las únicas mujeres en una posición de alto liderazgo en su institución, mientras que la otra entrevista fuera con una mujer que trabajara en una IMF con mucha diversidad de género o incluso más mujeres

que hombres en los puestos más altos. En los casos de IMF que no tuvieran ninguna mujer en un puesto de gerente general, presidente o director, se buscó entrevistar a una mujer de la Alta Gerencia de la institución, para entender la perspectiva de mujeres que solo reportan a hombres.

Incluimos también en la muestra algunas entrevistas con hombres, que podrían ofrecer una perspectiva diferente de las barreras a la inclusión de la mujer en el liderazgo del sector.



ENTREVISTAS REALIZADAS

En total se realizaron 21 entrevistas en profundidad con líderes de instituciones de microfinanzas, entre ellos, 10 gerentes generales, 3 presidentes de directorio, 2 directores y 6 altos gerentes. Entre los altos gerentes, 3 ocupan el puesto No. 2 en sus instituciones, mientras los otros 3 son gerentes de alto nivel, como gerente comercial, gerente de planeación y desarrollo.

Las entrevistas incluyeron a 19 mujeres y 2 hombres.

Se logró cumplir con el marco de la muestra en la mayor parte de los países. Las diferencias fueron: hicimos dos entrevistas más de lo esperado en Colombia, una extra en Bolivia, una extra en Brasil, una extra en Chile, y solamente una en México cuando se planeó realizar dos en ese país.

CUADRO 4 Listado de entrevistas realizadas

NO.	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	PAÍS
1	Ximena Behoteguy	Presidente de Directorio	Banco FIE	Bolivia
2	Paula Gutiérrez Vargas	Sub-Gerente General	Banco FASSIL	Bolivia
3	Patricia Suárez Barba	Gerente General	Banco FASSIL	Bolivia
4	Claudia Fernandes Cisneiros	Directora Ejecutiva (equivalente a Gerente General)	CEAPE-Maranhão	Brasil
5	Rosa Ribeiro	Gerente de Ambiente (el puesto más alto de CrediAmigo en BNB)	CrediAmigo: programa de microcrédito de Banco do Nordeste do Brasil (BNB)	Brasil
6	Karina Gómez	Gerente Nacional de Oficinas (equivalente a Gerente Comercial)	Fondo Esperanza	Chile
7	Soledad Ovando Green	Directora	BancoEstado, subsidiaria de microfinanzas	Chile
8	Jaime Chávez Suarez	Gerente General	Financiera Comultrasan	Colombia
9	Margarita Correa Henao	Vicepresidenta Ejecutiva (la No. 2 del banco, fue CEO de otra institución antes de la fusión)	Bancamía	Colombia
10	Dra. Leonor Melo	Presidenta Ejecutiva	Banco Mundo Mujer	Colombia
11	Patricia Pérez	Gerente de Microcrédito (la No. 1 del programa de microcrédito de la cooperativa)	Microempresas de Colombia	Colombia
12	Verónica Gavilanes Vejar	Gerente General	Credife: programa de microcrédito de Banco Pichincha	Ecuador
13	Ingrid Mogrovejo	Presidente de Directorio	Fundación Espoir	Ecuador
14	Fernando Pozo	Gerente General	Banco Pichincha	Ecuador
15	Santa Isabel Santelí	Gerente General	ODEF	Honduras
16	Beatriz Amezcua Pedroza	Gerente de Planeación y Desarrollo	Banco Compartamos	México
17	María de los Ángeles Pérez	Presidente de Directorio	Fundenuse	Nicaragua
18	Lourdes Macchi	Gerente General	Financiera El Comercio	Paraguay
19	Elizabeth Ventura	Vicepresidente del Directorio	Financiera Confianza	Perú
20	Ana María Zegarra Leyva	Gerencia General Adjunto	MiBanco	Perú
21	Mercedes Canalda	Gerente General	ADOPEM	República Dominicana



GRUPOS FOCALES

El objetivo de los grupos focales fue conocer las ambiciones de crecimiento y las percepciones de mujeres en puestos de mandos medios en las IMF, sobre las oportunidades y barreras que existen en sus instituciones para ascender. Asimismo, se buscó identificar algunas percepciones más sutiles sobre el espacio laboral de la mujer como sesgos sociales, el rol de mentores y ejemplos de mujeres con buenas o malas experiencias en el ascenso y que podrían influir sus propias expectativas.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El estudio buscó realizar 5 grupos focales virtuales, siguiendo el mismo criterio utilizado para la selección del número de entrevistados por países (ver cuadro 1 arriba). Se buscó realizar 3 grupos focales en la zona andina y 2 grupos focales en la zona: México y Centroamérica.

GRUPOS FOCALES REALIZADOS

En total, se llevaron a cabo nueve grupos focales con mujeres que trabajan en instituciones de microfinanzas en Bolivia, Ecuador, México, Nicaragua y Perú, con un total de 65 participantes (ver detalle en el **Cuadro 5**). Seis de los grupos focales se realizaron en las instalaciones de cuatro IMF diferentes —Banco Pichincha en Ecuador, Pro Mujer en Nicaragua, una IMF grande en México y una IMF grande en Bolivia—. También hicimos tres grupos focales con el apoyo de asociaciones nacionales de instituciones —la Red Financiera Rural en Ecuador y la asociación COPEME en Perú—en donde participaron mujeres de distintas instituciones de microfinanzas, generalmente una mujer por institución.



CUADRO 5 Listado de grupos focales realizados

N°.	PAÍS	INSTITUCIÓN	PERFIL DE PARTICIPANTE	NÚMERO PARTICIPANTES	TIPO DE GRUPO FOCAL
1	México	IMF de las MEJORES100	Mujeres de mandos medios	11	Presencial
2	México	IMF de las MEJORES100	Asesoras y promotoras, Sucursal A	6	Presencial
3	México	IMF de las MEJORES100	Asesoras y promotoras, Sucursal B	8	Presencial
4	Bolivia	IMF de las MEJORES100	Mujeres de mandos medios	8	Presencial y virtual
5	Ecuador	Banco Pichincha	Mujeres de mandos medios	6	Presencial
6	Ecuador	Red Financiera Rural	Mujeres de mandos altos de varias IMF ²¹	5	Presencial y Virtual
7	Ecuador	Red Financiera Rural	Mujeres de mandos medios de varias IMF ²²	7	Presencial y Virtual
8	Perú	COPEME (asociación de IMF)	Mujeres de mandos medios de varias IMF ²³	6	Presencial y virtual
9	Nicaragua	Pro Mujer Nicaragua	Mujeres de mandos medios	8	Presencial

21 Participaron mujeres de CACMU, Espoir, Coop. San Antonio, Coop. Diócesis de Latacunga y FASCA.

22. Participaron mujeres de CACMU (2 participantes), Coop. Luz del Valle, Coop. Chibuleo, Coop. Padre Vicente Ponce Rubio, Coop. San José y Coop. Guaranda.

23. Participaron mujeres de MiBanco, Financiera ProEmpresa, Edpyme Solidaridad, Caja Rural Sipan, Caja Municipal Sullana y Caja Metropolitana de Lima.



ESTUDIO DE CASO

Se aprovechó la información recopilada con la metodología expuesta más arriba para hacer un estudio de caso adicional más detallado en campo. El lugar y el caso se eligieron en base a las respuestas iniciales de la encuesta cuantitativa y las primeras entrevistas en profundidad. Se eligió una entidad que demostró interés y disponibilidad para participar, pero también con alto porcentaje de mujeres en su planilla laboral y compromiso de la institución para fomentar el liderazgo femenino en la misma. La institución

elegida fue el segmento microfinanzas de Banco Pichincha en Ecuador, ubicada en el lugar 23 del ranking de las “100 Mejores”.

Se buscó entrevistar al personal femenino y masculino, sobre sus ambiciones, percepciones y carreras profesionales dentro y fuera de la institución. Para ello se realizaron 13 entrevistas en profundidad a mujeres (8) y hombres (5) en mandos altos en la entidad y un grupo focal con mujeres de mandos medios.

CUADRO 6 Listado de entrevistas en profundidad realizadas para estudio de caso

NO.	PAÍS	INSTITUCIÓN	PERFIL DE PARTICIPANTE
1	<i>Verónica Gavilanes</i>	Gerente General	Credife: Segmento Microfinanzas, Banco Pichincha
2	<i>Fernando Pozo</i>	Gerente General	Banco Pichincha
3	<i>Verónica Morejón</i>	Responsable Marketing	Segmento Microfinanzas, Banco Pichincha
4	<i>María Belén Sánchez</i>	Responsable de Riesgo	Banco Pichincha
5	<i>Mónica Carrera</i>	Consultora Recursos Humanos	Segmento Microfinanzas, Banco Pichincha
6	<i>Beatriz Vásquez</i>	Responsable Nacional Negocio Microfinanzas Individual	Segmento Microfinanzas, Banco Pichincha
7	<i>Patricia Chávez</i>	Responsable Negocio Dependientes en Crecimiento	Segmento Microfinanzas, Banco Pichincha
8	<i>Luciano Guerrero</i>	Vicepresidente de Recursos Humanos	Banco Pichincha
9	<i>Guido Cordero</i>	Vicepresidente de Riesgos	Banco Pichincha
10	<i>María Augusta de Proaño</i>	Líder de la Unidad de Crédito	Banco Pichincha
11	<i>María Elena Dávalos</i>	Gerente Regional Quito – Banca Personas	Banco Pichincha
12	<i>Antonio Costa</i>	Presidente	Banco Pichincha
13	<i>Fidel Egas</i>	Presidente del Directorio	Banco Pichincha

Se complementó el estudio de caso con la realización de dos grupos focales adicionales (incluidos en el **Cuadro 5** de grupos focales realizados) y una entrevista en profundidad con el director de Red Financiera Rural (RFR) en Ecuador, para entender más

al sector en el país y contextualizar el estudio de caso. Las guías para los cuestionarios utilizados, tanto para las entrevistas en profundidad como los grupos focales, fueron los mismos utilizados para el estudio cualitativo explicado arriba.



III. Anexo

Listado IMF
que contestaron
la encuesta

GRUPO 1 Las TOP 100 "100 Mejores"

INSTITUCIÓN	PAÍS
Banco FIE	Bolivia
BancoSol	Bolivia
CRECER	Bolivia
FFP FASSIL	Bolivia
FONDECO	Bolivia
Fundación Diaconia	Bolivia
Pro Mujer Bolivia	Bolivia
EcoFuturo	Bolivia
CEAPE Maranhão	Brasil
Central Cresol Baser	Brasil
CrediAmigo-Banco do Nordeste do Brasil	Brasil
BancoEstado	Chile
Fondo Esperanza	Chile
Actuar Tolima	Colombia
Bancamía	Colombia
Banco WWB	Colombia
Cooperativa Financiera Confiar	Colombia
Crezcamos	Colombia
Financiera Comultrasan	Colombia
Fundación De la Mujer	Colombia
Fundación Mundo Mujer (Banco Mundo Mujer)	Colombia
Microempresas de Colombia	Colombia



INSTITUCIÓN	PAÍS
Banco Caja Social	Colombia
Banco D-Miro	Ecuador
Banco Solidario	Ecuador
Banco Desarrollo de los Pueblos S.A.	Ecuador
CACPE Pastaza	Ecuador
COAC Chibuleo	Ecuador
COAC Chone	Ecuador
COAC Guaranda	Ecuador
COAC La Benéfica	Ecuador
COAC Luz del Valle	Ecuador
COAC Maquita Cushunchic	Ecuador
COAC San José	Ecuador
Fundación Alternativa	Ecuador
Fundación Esplor	Ecuador
INSOTEC	Ecuador
Pichincha Microfinanzas	Ecuador
VisionFund Ecuador (ex FODEMI)	Ecuador
FACES	Ecuador
AMC de R.L.	El Salvador
Apoyo Integral	El Salvador
Credicampo	El Salvador
ENLACE Servicios Financieros	El Salvador
FIACG	Guatemala
FUNDEA	Guatemala
FAMA OPDF	Honduras
Fundación Adelante	Honduras
Hermandad de Honduras OPDF	Honduras
ODEF Financiera	Honduras
PILARH OPDF	Honduras
CAME	México
Compartamos Banco (Genera)	México

INSTITUCIÓN	PAÍS
Conserva	México
FINCA México	México
Grupo Consultor para la Microempresa (GCM-Finrecemos)	México
Solución Asea	México
Te Creemos	México
Impulsarte para crecer SA de CV SOFOM ENR (ex - Invirtiendo)	México
Financiera Fama	Nicaragua
Fondo de Desarrollo Local	Nicaragua
FUNDENUSE	Nicaragua
Pro Mujer Nicaragua	Nicaragua
Microserfin	Panamá
Banco Familiar	Paraguay
Financiera El Comercio	Paraguay
Financiera Interfisa	Paraguay
Fundación Paraguaya	Paraguay
Visión Banco	Paraguay
CMAC Cusco	Perú
CMAC Huancayo	Perú
CMAC Ica	Perú
CMAC Piura	Perú
CMAC Sullana	Perú
CRAC Los Andes	Perú
Financiera Confianza	Perú
Financiera Edyficar (now called MiBanco)	Perú
FINCA Perú	Perú
Movimiento Manuela Ramos	Perú
ADRA Perú	Perú
Financiera Crediscotia (Banco Scotia-bank)	Perú
Banco ADOPEM	R. Dominicana
Cooperativa Aspire	R. Dominicana
ECLOF Dominicana	R. Dominicana



GRUPO 2 Listado de IMF adicionales – no pertenecientes a las “100 Mejores”

INSTITUCIÓN	PAÍS	INSTITUCIÓN	PAÍS
Asociación Civil Mujeres 2000	Argentina	FUNDACIÓN GÉNESIS EMPRESARIAL	Guatemala
Vision bannco	Argentina	Fundación Coveló	Honduras
ASOCIACION CIVIL LAPACHO	Argentina	Cooperativa cacil	Honduras
Asoc. Civil Avanzar por el Desarrollo Humano	Argentina	FINANCIERA ACTIVAMOS	México
Grupo Nuevo Horizonte SRL.	Argentina	ime	México
Provincia Microempresas S.A.	Argentina	Pro Mujer Mexico	México
FIE Gran Poder SA	Argentina	Emprendamos Fin	México
Oportunidad microfinanciera Latinoamericana OMLA SA	Argentina	Siembra	México
fundacion NUEVA GESTION	Argentina	FUDEMI	Nicaragua
FIS EMPRESA SOCIAL S.A.	Argentina	FUPYME	Nicaragua
Vivienda Digna, Fundación Sagrada Familia.	Argentina	Corporación Financiera Corfinsa	Nicaragua
Cordial Microfinanzas S.A.	Argentina	FUNDASOL	Panamá
Promujer	Argentina	ALTERNATIVA	Perú
Fundación Saratwi	Bolivia	DELFINCARY	Perú
Banco	Brasil	Edpyme Acceso Crediticio	Perú
CORPORACION FINAM	Chile	FONDESURCO	Perú
Fundación Amanecer	Colombia	ong "Operación San Andrés"	Perú
Adapte	Costa Rica	Edpyme Solidaridad	Perú
Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas -Tantanakushka Warmikunapak- CACMU	Ecuador	CAJA MUNICIPAL DE PAITA	Perú
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón El Carmen	Ecuador	CFELIZ	Perú
COAC. FERNANDO DAQUILEMA	Ecuador	EDPYME ALTERNATIVA	Perú
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUCHA CAMPESINA	Ecuador	Caja rural Prymera	Perú
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE VICENTE PONCE RUBIO	Ecuador	BANCO MERCANTIL	Venezuela
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso	Ecuador	SC IMF	Venezuela
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROGRESO	Ecuador	Mi Banco, Banco Microfinanciero, C.A.	Venezuela
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 de octubre	El Salvador		

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

1300 New York Avenue, N.W., Washington, D.C. 20577

 mifcontact@iadb.org

 www.facebook.com/fominbid

 www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del **Grupo BID**